



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**FEK 582
Kandidatuppsats
Höstterminen 2004**

Företagsekonomiska institutionen

Kraftfullt påbörjat, väl genomfört?

- en studie av en pågående förändringsprocess i
Landskrona kommun

Handledare:

Ulf Ramberg
Robert Wenglén

Författare:

Julia Dahl 801121-4122
Sofia Gunnarsson 811006-3982
Linus Nicklasson 810108-3916

Sammanfattning

Titel:	Kraftfullt påbörjat, väl genomfört? En studie av en pågående förändringsprocess i Landskrona kommun.
Seminariedatum:	2005-01-12
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats 10p
Författare:	Julia Dahl, Sofia Gunnarsson, Linus Nicklasson
Handledare:	Ulf Ramberg, Robert Wenglén
Organisation:	Landskrona kommun
Fem nyckelord:	Organisationsförändring, kommunikation, ledarskap, kultur, upplevelser
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka om ledningens officiella intentioner i en pågående förändringsprocess upplevs annorlunda av förvaltningschefer och fackliga representanter och vad det i sådana fall kan bero på.
Metod:	Studien har genomförts med hjälp av en kvalitativ ansats. Uppsatsen baseras på dokument samt intervjuer med en politiker, tjänstemän och fackliga representanter i Landskrona kommun.
Slutsatser:	Trots att intentionerna med organisationsförändringen har många goda utgångspunkter kan den stöta på problem vid implementeringsfasen. Det har framkommit att meningsskiljaktigheter uppkommit till följd av rädsla för åsidosättande av personliga intressen och otydlig kommunikation. Även hanteringen av processen, skapandet av angelägenhetsmedvetande och tydliggörande av mål och visioner är faktorer som lett till att upplevelserna av förändringsarbetet skiljt sig åt.

Abstract

- Title:** A powerful start, a successful outcome? A study of an ongoing process of change in a Swedish municipality.
- Authors:** Julia Dahl, Sofia Gunnarsson, Linus Nicklasson
- Advisors:** Ulf Ramberg, Robert Wenglén
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** 2005-01-12
- Key words:** Organisational change, communication, leadership, culture, experiences
- Purpose:** The purpose is to examine if the official intentions of the management in an ongoing municipal process of change is experienced differently by executives and representatives of the unions, and if, what it depends on.
- Methodology:** The study has been conducted with a qualitative approach and is based on interviews with a politician, unions and executives in the municipality of Landskrona.
- Theoretical perspectives:** Organisational change, leadership and culture
- Empirical foundation:** Landskrona municipality
- Conclusion:** The conclusion of the study is that the ongoing process of change in Landskrona municipality has every chance of succeeding. But the implementation of the change may run into some obstacles. These are differences of opinion in fear of being slighted, lack of communication, clear goals and visions, well managed process and creation of a consciousness of change.

Författarnas förord

Vi skulle vilja tacka alla er som har varit delaktiga och bidragit till genomförandet av denna uppsats. Ett stort tack vill vi rikta till kommunalrådet Niklas Karlsson i Landskrona kommun som bemött oss med stor öppenhet och möjliggjort genomförandet av intervjuerna. Vidare vill vi tacka övriga intervjuade i Landskrona kommun för ert vänliga bemötande och att ni tagit er tid till att svara på våra frågor. Även damerna på administrationen och i växeln på stadshuset i Landskrona ska ha ett tack för att ni hjälpt oss hitta rätt och försett oss med material.

Vi vill även tacka våra handledare vid Ekonomihögskolan i Lund, Ulf Ramberg och Robert Wenglén. Slutligen skulle vi vilja tacka nära och kära som inte bara stått ut med oss under arbetets gång utan även framfört mycket konstruktiv kritik. Tack.

Lund i januari 2005

Julia Dahl

Sofia Gunnarsson

Linus Nicklasson

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMSTÄLLNING	8
1.3 SYFTE	8
1.4 DISPOSITION.....	9
1.5 VIKTIGA BEGREPP.....	9
2 METOD	11
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
2.2 KVALITATIV METOD	12
2.3 PRIMÄRDATA.....	12
2.3.1 <i>Intervjuerna</i>	12
2.3.2 <i>Fallstudien</i>	13
2.4 SEKUNDÄRDATA	14
2.5 TEORIVAL.....	15
2.6 KRITISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL METODEN.....	16
3 TEORI	17
3.1 STRATEGISKT FÖRÄNDRINGSARBETE.....	17
3.1.1 <i>Varför är organisationsförändringar nödvändiga?</i>	17
3.1.2 <i>Svårigheter vid förändringar</i>	17
3.1.3 <i>Modell för förändringsarbete</i>	18
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR FÖRÄNDRINGSARBETE	19
3.2.1 <i>Förberedelsefasen</i>	19
3.2.2 <i>Genomförandefasen</i>	21
3.3 SAMMANFATTNING	27
4 EMPIRI	29
4.1 BESKRIVNING AV LANDSKRONA KOMMUN.....	29
4.2 BAKGRUND TILL KOMMUNORGANISATION 2000+	29
4.3 HANDLINGSPLAN FÖR FÖRÄNDRINGSARBETET RÖRANDE KOMMUNORGANISATIONEN 2000+	30
4.3.1 <i>Projektorganisation</i>	31
4.3.2 <i>Tidsplan</i>	31
4.3.3 <i>Projektets informationsansvar</i>	32
4.4 PROFILKRAV.....	32
4.4.1 <i>Kommunchefen</i>	32
4.4.2 <i>Förvaltningscheferna</i>	33
4.5 FALLSTUDIEN.....	33
4.6 RESPONDENTERNAS TOLKNINGAR AV MOTIVEN.....	34
4.6.1 <i>Respondenternas tolkningar av motiv till omorganisationen</i>	34
4.6.2 <i>Respondenternas uppfattning av tidpunkten för organisationsöversynen</i>	36
4.7 RESPONDENTERNAS TOLKNINGAR AV PROCESSEN	37
4.7.1 <i>Information</i>	37
4.7.2 <i>Delaktighet i processen</i>	39
4.7.3 <i>Tidsplanen</i>	40
4.7.4 <i>Hur processen hanterats</i>	41
4.8 RESPONDENTERNAS TOLKNINGAR AV DET NYA LEDARSKAPET.	43
4.8.1 <i>Generalistkompetens mot specialistkompetens</i>	43
4.8.2 <i>Olika intressen</i>	45
4.8.3 <i>Otydlighet</i>	46
5 ANALYS	49
5.1 FÖRBEREDELSEFASEN	49
5.1.1 <i>Skapandet av ett angelägenhetsmedvetande</i>	49
5.1.2 <i>Den vägledande koalitionen</i>	50

5.1.3 Visionerna och strategierna.....	51
5.2 GENOMFÖRANDEFASEN.....	51
5.2.1 Att förmedla förändringsvisionen.....	51
5.2.2 Att ge befogenheter på bred bas.....	52
5.2.3 Att skapa kortsiktiga vinster.....	53
5.3 FULLFÖLJANDEFASEN.....	53
5.4 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN.....	54
6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	55
6.1 MOTIVEN TILL OMORGANISATIONEN.....	55
6.2 PROCESSENS GENOMFÖRANDE.....	56
6.3 KULTUREN.....	57
6.4 SLUTSATSER.....	58
7 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER.....	60
8 REFLEKTIONER KRING UPPSATSEN.....	61
REFERENSER.....	62
PUBLICERADE KÄLLOR:.....	62
MUNTliga KÄLLOR.....	63
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	63
INFORMATIONSMATERIAL OCH PROTOKOLL FRÅN KOMMUNEN.....	63
TIDSSKRIFTER.....	64
BILAGOR.....	64

Figurförteckning:

Figur 1: Åttastegsmodellen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

Figur 2: Åttastegsmodellen, Förberedelsefasen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

Figur 3: Omvärldsförändring, organisationsförändring och strategisk drift (Johnson, 1987, i Heracleous, 2003).

Figur 4: Åttastegsmodellen, Genomförandefasen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

Figur 5: Kommunikationsprocessen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Modifierad av författarna 2005

Figur 6: Åttastegsmodellen, Fullföljandefasen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

Figur 7: Hur organisationen i Landskrona kommun kommer att verka (Intervju med arbetsgruppens ordförande, 2004)

1 Inledning

Det inledande kapitlet redogör för valet av undersökningsobjekt och vad som kommer att vara centralt och tongivande för uppsatsen. I bakgrunden görs en kort beskrivning av hur kommuners förändringsarbete under de senaste decennierna bedrivits, för att ge läsaren förståelse för problemområdet. Detta mynnar ut i studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Sveriges kommuner står idag inför en utmaning att med knappa resurser kunna möta den växande efterfrågan på kommunala tjänster (Ericsson, 2003). Den offentliga sektorn är ekonomiskt begränsad, vilket innebär att kommuner, landsting och staten inte alltid kan bedriva sina verksamheter på det sätt som önskas av medborgarna. Det har under de senaste decennierna lett till att kommuners arbete präglats av effektiviseringar i form av många och omfattande förändringar (Brorström, 2004).

Förändringar inom organisationer sker ständigt i större eller mindre omfattning. Organisatoriska förändringar sker bland annat genom att organisationer växer, krymper, slås samman, delas upp eller läggs ner. Det är viktigt att organisationer utvecklar en förändringsförmåga för att kunna överleva utmaningar som ökad internationalisering, ökade kundkrav samt den växande betydelsen av informationsteknik (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Att tolka behovet av förändring är en stor utmaning, vilket har ställts på sin spets i den turbulenta och komplicerade värld vi mött i slutet av 1900-talet. Former för att styra och leda organisationer, som fungerade bra för några år sedan, är idag inte längre användbara (Bolman & Deal, 1997). Bruzelius och Skärvard (2000) skriver att i den föränderliga omvärld som uppstått ställs det stora krav på förändringar i organisationers inriktning, omfattning och struktur. Dessa makroekonomiska krafter leder till att organisationer måste minska sina omkostnader och förbättra kvaliteten på sina produkter och tjänster (Kotter, 1998). Ett av de främsta skälen till att organisationer bör vara lyhörda för vad som sker i dess omgivning, är att kostnaderna för att feltolka en situation kan bli stora (Bolman & Deal, 1997).

Att genomföra organisationsförändringar för med sig en del utmaningar som måste tas i beaktande. Förändringar i organisationer skapar många gånger komplexa orsakssamband som kan vara svåra att förstå. McCaskey (1982) skriver om mångtydigheten och oklarheten i vad som sker på ett företag eller i en organisation vid en förändring. Mångtydigheten kan bero på en rad faktorer såsom ofullständig information, och skilda tolkningar av ett fenomen, beroende på vem man pratar med. Ibland kan förändringsprocesser vara så komplexa och oordnade att ingen riktigt vet eller fullt kan kontrollera vad som händer. Denna mångtydighet medför att graden av osäkerhet blir stor (McCaskey, 1982, i Bolman & Deal, 1997).

1.2 Problemställning

För att effektivisera en organisation behövs tydliga mål och riktlinjer att följa. Alla parter i en organisation bör arbeta mot gemensamma mål och se till organisationens bästa framför sina egna individuella intressen. I arbetet att skapa gemensamma riktlinjer och effektivitet krävs ett fungerande ledarskap som kan leda människorna i organisationen och se till att den övergripande samordningen sköts (Kotter, 1998). En intressant fråga är hur dessa gemensamma riktlinjer och effektivitet skapas.

Även om omfattande utredningar kring förändringsprocesser görs är det ofta oklart vad som verkligen händer. När människor inte har full vetskap om bakomliggande faktorer görs antaganden och gissningar, som förmodligen inte kan ge en fullständig bild av bakomliggande faktorer (Bolman & Deal, 1997). Kotter (1998) skriver att alla förändringar har en baksida där en viss grad av smärta är oundviklig att kringgå då man ändrar på människors invanda förhållanden.

En organisation som befinner sig mitt i en omorganisationsprocess är Landskrona kommun. I Landskrona har det länge funnits ett önskemål från kommunledningens, dvs. kommunstyrelsens presidiums sida att förnya organisationen och dess ledarskap för att kunna möta framtidens behov. En konsult har på uppdrag av kommunledningen anställts för att utreda möjligheten till att genomföra en organisationsförändring och analysera vad som behövs i en framtida organisation i form av kompetens och ledarskapsförmågor. Denna planerade förändring har bemötts olika från förvaltningscheferna och de fackliga representanterna. Både positiva och förhoppningsfulla åsikter har kunnat urskönjas, liksom motsättningar och skepsis. Utbytet av förvaltningscheferna är en fråga som rört upp en rad känslor. Vad som för vissa upplevs som en effektivitetshöjande åtgärd ses enligt andra som ett försök till att mobilisera sig politiskt. Enligt fackliga representanter anses det finnas vissa tveksamheter med projektet och att ansvariga i vissa fall inte följer gällande lagstiftning (se bilaga nr 1).

Organisationsförändringar är ett vida studerat område. Mycket finns skrivet om omorganisationer, motstånd till förändringar, effektivitetshöjande åtgärder och ledarskap. Vad som är intressant för den här studien är vad kommunledningen i Landskrona kommun vill uppnå med sitt förändringsarbete. Hur kan det komma sig att kommunledningen valt att säga upp alla förvaltningschefer? En annan intressant fråga är vilka upplevelser av förändringsarbetet som har uppstått bland förvaltningschefer och fackliga representanter. Skiljer sig upplevelserna åt i organisationen och vad kan det i sådana fall bero på?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om ledningens officiella intentioner i en pågående förändringsprocess upplevs annorlunda av förvaltningschefer och fackliga representanter och vad det i sådana fall kan bero på.

1.4 Disposition

Kapitel 2: Metod

Metodkapitlet förklarar den metod som använts vid utförandet av uppsatsen. Här läggs vikt vid att redogöra för de för- och nackdelar som det innebär att undersöka organisationsförändringen med hjälp av intervjuer.

Kapitel 3: Teori

I kapitlet förklaras den teoriansats som valts för att belysa hur ett optimalt förändringsarbete bör genomföras. Olika teorier och modeller används för att förklara det som anses vara relevant för uppsatsen. Teorin är en bas för det fortsatta arbetet med organisationsöversynen.

Kapitel 4: Empiri

I det här kapitlet ges en grundläggande förklaring till Landskrona kommun. Den plan som ligger bakom organisationsöversynen presenteras samt de profilkraV som ställs på de nya chefstjänsterna. Fallstudien bygger på intervjuer med olika parter som berörs av organisationsöversynen. Texten är strukturerad kring de frågor som anses vara av störst relevans för att ge en bild av hur parternas upplevelser stämmer överens eller skiljer sig åt.

Kapitel 5: Analys

Utifrån den valda teoretiska referensramen har den data som insamlats vid intervjuerna analyserats. I analysen förs respondenternas upplevelser av förändringen in på Kotters resonemang för en optimal organisationsförändring.

Kapitel 6: Diskussion och slutsatser

I kapitlet diskuteras upplevelserna kring organisationsförändringen och våra slutsatser utifrån teorin och empirin presenteras.

Kapitel 7: Förslag till vidare studier

Kapitlet redogör för förslag till fortsatta studier inom ämnet.

Kapitel 8: Reflektioner kring uppsatsen

Våra sluttankar kring arbetet och de valda angreppssätten diskuteras.

1.5 Viktiga begrepp

Parter: I studien hänvisas frekvent till olika parter. En part är kommunledningen, dvs. kommunstyrelsen, som är uppdragsgivare till förändringen. En annan part är förvaltningscheferna som är direkt berörda av förändringen, samt de fackliga representanterna som representerar förvaltningschefer och underställda.

Landskrona kommun: När hänvisningar görs till Landskrona, Landskrona kommun eller kommunen, åsyftas organisationen som helhet och inte det geografiska området.

Organisationsöversyn: I uppsatsen förekommer mer än ett begrepp för den företeelse som beskriver förändringen. Organisationsöversyn, organisationsförändring, förändring och omorganisation är alla begrepp som

förekommer.

Fallet: När begreppet ”fallet” förekommer i texten menas den studerade organisationen, dvs. Landskrona kommun och de svar som framkommit under intervjuerna.

2 Metod

Följande kapitel kommer att diskutera det tillvägagångssätt som valts för insamling av information till uppsatsen. Fokus har lagts på utförandet av intervjuer. Tillvägagångssättet kan liknas vid den kvalitativa metoden då en hög grad av flexibilitet och öppenhet är nödvändig.

2.1 Tillvägagångssätt

Det valda tillvägagångssättet, för att undersöka hur ställningstagandet inom Landskrona kommun är till organisationsförändringen, har varit att utgå ifrån verkligheten, dvs. empirin. Genom att utgå från empirin har tanken varit att inhämta ny kunskap, som uppsatsen sedan kunnat bygga vidare på.

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) kan en utgångspunkt för en studie vara en förförståelse av ett problem eller fenomen. Utifrån förståelsen kan forskaren formulera intressanta problem, frågor, idéer, hypoteser för studien och därefter kan en dialog med undersökningsmaterialet inledas. Förförståelsen för omorganisationen i Landskrona kommun har fått i en artikel i Helsingborgs dagblad (2004-11-22). Artikeln mynnade ut i tankar och funderingar kring den pågående omorganisationen. Dessa tankar och funderingar har sedan formulerats till en problemställning för studien och efter att ha varit i kontakt med kommunen formulerades syftet med uppsatsen klart.

Det är viktigt att vara medveten om att den systematik som valts för att besvara syftet inte är den enda korrekta. Valet baseras på vad som anses vara giltiga och relevanta samt tillförlitliga och trovärdiga tillvägagångssätt. Tanken med att inte ha ett klart syfte innan mötena med ett antal personer i Landskrona var att ha ett öppet förhållningssätt till vad som sades. Givetvis begränsades öppenheten av de antaganden och funderingar som gjorts samt de rapporter, tidskrifter etc. som lästs innan intervjuerna. Att som undersökare vara helt öppen är nästintill en omöjlighet då alla präglas av någon form av fördomar och förutfattade meningar (Holme & Solvang, 2001).

Den information som har framkommit från intervjuerna sammanställs under fallstudiekapitlet. Dessutom har teorier och modeller, som varit lämpliga för att förklara syftet med uppsatsen, valts ut. Holme och Solvang (2001) skriver att modeller ska vara kompromisser mellan vad som är riktigt och vad som är hanterbart. För att verkligheten ska kunna förklaras utifrån modeller måste de anpassas och förenklas därefter.

2.2 Kvalitativ metod

För studien har öppenhet, flexibilitet och närhet till det som undersöks varit viktigt och därför har den kvalitativa metoden valts att arbeta efter. Den kvalitativa metoden ger oss en nyanserad bild av syftet. Metoden lämpar sig för de intervjuer med berörda parter i Landskrona som genomförts för att ta reda på individuella åsikter kring omorganisationen och skapa klarhet i problemställningen.

I enlighet med den kvalitativa metoden har den induktiva teoriansatsen valts då syftet är att ha ett öppet förhållande till det som studeras. Med detta i åtanke har försök gjorts till att se det speciella i organisationsförändringen utan att vara alltför påverkade av i förväg definierade hypoteser och teorier. Nackdelen med den induktiva ansatsen är att avvägningar av vad som är mest intressant och tidsmässigt hållbart måste göras. Motsatsen till den induktiva teoriansatsen är den deduktiva där undersökaren utgår ifrån teorier och på något sätt försöker bevisa dessa (Holme & Solvang, 2001). En nackdel med den kvalitativa metoden är att den är resurskrävande då den kräver att undersökarna går på djupet med det som undersöks. Det gör att det blir svårare att generalisera.

Motsatsen till den kvalitativa metoden är den kvantitativa som utgår ifrån siffror och statistiskt mätbar data. Fördelar med den kvantitativa metoden är att den i högre grad går att generalisera och den kan visa högre validitet. Nackdelen är att den ger lägre reliabilitet än den kvalitativa metoden (Holme & Solvang, 2001). Vi anser denna metod vara alltför ytlig för vår studie och att den innebär ett större avstånd och mindre flexibilitet till det vi vill undersöka. Dessutom kräver metoden ett i förväg definierat syfte, vilket inte är fallet för denna uppsats. Idealet är att kombinera dessa två ansatser och det har till viss del gjorts i våra frågor. De innehåller några fasta frågor som är lika för alla vi valt att intervjua. Fokus ligger dock huvudsakligen på den kvalitativa metoden.

2.3 Primärdata

2.3.1 Intervjuerna

För att ta reda på vad som är det kritiska med organisationsöversynen i Landskrona kommun, har tillvägagångssättet varit att samlat in information direkt ifrån ett urval av berörda personer. Vad som menas med primärdata är att undersökaren går direkt till informationskällan och samlar in information för första gången (Jacobsen, 2002).

Vi har valt att använda oss av öppna intervjuer med endast ett fåtal i förväg skrivna frågor som bas. Detta har gjorts för att få en nyanserad och personlig bild av förändringsarbetet. Intervjuer har genomförts med ett antal personer med olika befattningar inom kommunen för att få fram olika åsikter och meningar. De olika personerna som intervjuats är indelade i följande grupper:

- Förändringsagenterna, vilka utgörs av kommunstyrelsens ordförande, arbetsgruppens ledare och konsulten.
- Förvaltningscheferna, vilka utgörs av fyra förvaltningschefer.

- De fackliga representanterna, vilka utgörs av tre fackliga representanter.

Valet att personligen träffa intervjuobjekten i Landskrona grundar sig på olika skäl. Ett är att lättare få tillgång till ett större antal personer. De flesta respondenterna finns samlade i samma byggnad eller inom ett begränsat område. Ett annat är för att öka förtroendet mellan intervjuare och intervjuobjekt. Före intervjuerna informerades respondenterna om att inget intresse fanns av att samla in information som kunde vara känslig för berörda parter.

Genom att träffas under ett samtalsliknande förhållande kan sättet frågorna ställs på anpassas efter situationen och intervjuobjekten. Enligt Holme och Solvang (2001) är fördelen med den typen av kvalitativ datainsamling att det under intervjuernas gång finns möjlighet att ändra på frågorna och upplägget om något saknas eller behöver kompletteras. Enligt Jacobsen (2002) bör inte kvalitativa intervjuer vara helt ostrukturerade, utan intervjuerna bör i förhand ha utarbetat en intervjuhandledning. Inför intervjuerna utarbetades tre huvudfrågor med ett antal följdfrågor (se bilaga nr 2). De tre huvudfrågorna fick intervjuobjekten diskutera relativt fritt kring. Följande huvudfrågor användes:

- **Vilka motiv finns till omorganisationen?**
- **Vad tycker du om omorganisationen?**
- **Vad tycker du om sättet som omorganisationen utförs på?**

I urvalsprocessen av vilka personer som skulle intervjuas, undersöktes vad som kunde vara viktigt för oss att veta för att skapa klarhet i organisationsförändringen. Därefter letades de personer fram som ansågs kunna ge oss svar på detta. Med beaktande av ändamålet med studien samt den begränsade tidsramen gjordes ett strategiskt urval. Det för att på bästa möjliga sätt skapa en bredd och variation i informationen.

I arbetet har eftersträvat att få fram information från olika personer med olika befattningar i organisationen. Utförandet av öppna individuella intervjuer var den metod som lämpade sig bäst vid undersökningen av individuella åsikter och tolkningar kring fenomenet. En mer sluten intervjuteknik med fasta svarsalternativ skulle inte ge lika nyanserade svar.

Intervjuerna hade kunnat utföras via telefon. Fördelen med telefonintervjuer är att den s.k. intervjuareffekten blir mindre än vid intervjuer som sker ansikte mot ansikte. Vid intervjuer som sker ansikte mot ansikte påverkar intervjuarens sätt att prata, hur frågorna ställs, klädsel, ansiktsuttryck etc. hur intervjuobjektet svarar (Jacobsen, 2002). Att genomföra intervjuer via telefon anses däremot som olämpligt vid öppna frågor då inte samma förtroende mellan intervjuare och intervjuobjekt hade kunnat skapas. Möjligheten att observera den som intervjuas hade inte funnits samt hade det varit lättare att tala osanning per telefon.

2.3.2 Fallstudien

Typiska drag för fallstudier är att ett fåtal objekt undersöks och tolkas i en mängd avseenden (Eriksson, 1997). Då syftet är att undersöka om ledningens intentioner

upplevs annorlunda av anställda i Landskrona kommun gällande den pågående organisationsöversynen, lämpar sig en fallstudie. Fallstudien är en explorativ undersökning av hur organisationsförändringen upplevs, som vi kan skapa hypoteser kring. Meningen med att utföra intervjuer med berörda parter har varit att tolka deras upplevelser, vilket gör att fallstudier lämpar sig då tolkningar görs via ord och inte som mätningar via siffror (Eriksson, 1997).

Intervjuerna tog plats i Landskrona på respondenternas arbetsplatser. Tanken var att möta respondenterna i sin naturliga arbetsmiljö, då det kan ge en viss trygghet för dem. Intervjuerna eftersträvades att i så hög grad som möjligt hålla en dialogform. Detta för att det på förhand var svårt att veta vad som påverkat respondentens upplevelser och åsikter. De tre huvudfrågorna ställdes till alla respondenter i samma ordningsföljd, dels för att få igång en dialog och dels för att materialet lättare skulle kunna analyseras.

Kvaliteten på intervjumaterialet bygger på vilken kontakt och tillit som uppstått mellan respondent och intervjuare. Inför besöken i Landskrona fanns önskemål om att få frågorna skickade i förväg och undersökarna såg det som lämpligt att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig. För att få en öppen och god kontakt informerades respondenterna om syftet med intervjuerna och en förklaring gavs i förväg till hur den insamlade datan skulle användas i uppsatsen. Samtliga respondenter tillfrågades före varje intervju hur de ville att deras identitet skulle behandlas i uppsatsen, samt om de hade några frågor angående undersökningen.

Intervjuerna inleddes med att respondenterna kort berättade om sig själva och sin roll i kommunen. Det gjordes för att få en uppfattning om personen som intervjuades och för att intervjuerna skulle kunna sätta sig in i det synsätt som respondenterna, eventuellt till följd av sin bakgrund, kunde besitta.

Vid de flesta intervjuerna var alla tre uppsatsskrivare med och ställde frågor och förde anteckningar. Två intervjuer sammanföll med varandra i tiden och därför tvingades gruppen att dela upp sig om två respektive en person. Informationen delgavs omedelbart till alla i gruppen efter att intervjuerna genomförts. Vi kunde ha använt oss utav en diktafon för att återge vad som sagts, men ansåg att det inte lämpade sig då respondenterna skulle kunna känna sig obekväma i situationen och hålla inne med information.

2.4 Sekundärdata

För att skapa en djupare förståelse för Landskrona och kunskap om hur arbetet i kommunen går till har litteratur lästs som behandlat offentlig sektor, innan intervjuerna genomfördes. Även årsrapporter, utvecklingsplaner, budgetrapporter etc. från Landskrona kommun har studerats. Information från Internet har främst använts som en källa till datainsamling. Andra uppsatser, som har behandlat liknande ämnen, har vidare studerats för att hitta ytterligare källor.

Den här typen av data, dvs. sekundärdata, är skriven av någon annan för ett annat ändamål med en annan problemformulering än studiens. Det är därför viktigt att förhålla sig kritisk till källan (Jacobsen, 2002). Vi har löpande under arbetets gång

försökt vara medvetna om problematiken med sekundära källor, då vi många gånger inte är medvetna om hur data har samlats in, hur den har mätts, utvärderats och av vem detta har gjorts. Därför har vi enbart använt oss av källor som vi ansett lämpliga för vår studie. Olika typer av litteratur kan ge stöd eller kritik åt varandra, samt underbygga och förstärka de resultat och slutsatser vi gör (Jacobsen, 2002).

2.5 Teorival

För att kunna tolka och skapa förståelse för hur omorganisationsprocesser går till, och hur de kan upplevas, är det av stor vikt att använda lämpliga teorier och modeller. Enligt Jacobsen (2002) är en teori en förenkling av en komplicerad verklighet. Genom att använda sig av teorier kan det som undersöks sättas in ett större sammanhang. Teorier skapar förståelse för varför fenomen ser ut som de gör och vilka konsekvenser det kan medföra.

Enligt Morgan räcker det inte att använda en teori för att uppnå en högre förståelsenivå. Han menar att verkligheten är alltför komplex för att bara förstås utifrån en teori. Om så görs kan en sned och otillräcklig bild fås av det studerade fallet (Morgan, 1998, i Jacobsen, 2003). Jacobsen menar att det är förnuftigt att använda sig av flera teorier om de kan komplettera varandra. Genom att föra dem samman kan en syntes skapas av teorierna (Jacobsen, 2003). I denna uppsats har ett antal modeller och teorier använts för att skapa förståelse för organisationsförändringen. Teorin som används för att tolka informationen från primärdatan och sekundärdatan är hämtad från böcker och tidsskrifter. Andra uppsatser som har behandlat liknande ämnen har vidare studerats för att hitta ytterligare källor.

Som övergripande teori för uppsatsen har Kotters åttastegsmodell valts. Valet baseras på modellens tydliga uppdelning och grundliga förklaring av varje steg i en förändringsprocess. Modellen går steg för steg igenom och beskriver en optimal förändringsprocess från dess början till det att förändringen förankras. Modellen visar hur viktigt det är att alla faserna i en förändringsprocess genomförs. Medvetenheten om de olika stegen och dess betydelse kan vara till hjälp för att förstå varför motstånd till förändringar uppstår.

Den tydlighet som modellen ger, lämpar sig väl för att förklara vårt syfte med uppsatsen och att sätta organisationsförändringen i ett större perspektiv. Vidare ger modellen en god överblick av hur en lyckad förändringsprocess bör genomföras. Med modellen som bas använder vi teorier och resonemang från andra källor som går att föra in under Kotters åtta steg. Andra forskares resonemang ger stöd åt vår huvudteori.

Johnssons ”strategic drift”-resonemang ger en förklaring till varför organisationer tvingas genomföra stora strategiförändringar. Det stämmer överens med åttastegsmodellens första fas, förberedelsefasen, där en nuläges- och en framtidsbeskrivning görs. Varje fas är viktig för att en förändringsprocess ska bli lyckad och kräver därför ordentligt med utrymme och förklaring. Därav har de tre faserna legat som grund för den indelning av teori som gjorts. Mycket finns skrivet kring förändringsprocesser som passats in under Kotters olika faser, vilket gör teorin

mer relevant än om enbart Kotters resonemang använts.

2.6 Kritiskt förhållningssätt till metoden

Det resultat som undersökningen har lett fram till har givetvis präglats av valet av metod. Vi är medvetna om att även egna föreställningar, värderingar, tidigare kunskaper och erfarenheter sätter prägel på valda undersökningsmetoder och slutsatser. Det vill vi uppmärksamma läsaren på. Vi är medvetna om att vi måste hålla oss kritiska till sekundärdata, då den är skriven i ett annat syfte än uppsatsens samt att dessa texter genomsyras av en viss subjektivitet genom författarna.

För fallstudien har medvetet ett par förvaltningschefer och fackliga representanter valts ut som utgör ett strategiskt urval. Det är viktigt att poängtera att de utvaldas åsikter inte nödvändigtvis behöver stämma överens med samtliga förvaltningschefer eller fackliga representanter. Alvesson och Sköldeberg (1998) påpekar detta och skriver om svårigheten med att generalisera, då en respondent inte med säkerhet kan representera övrigas åsikter och upplevelser.

Då bytet av förvaltningschefer kan ses som en känslig fråga finns risken att personer håller inne med information för att inte skapa några konflikter. Trots att anonymitet utlovats till respondenterna i undersökningen finns risken att de intervjuade känner sig obekväma med att diskutera ämnet med utomstående och okända personer.

Vi har försökt att vara så neutrala som möjligt vid intervjuerna för att inte styra respondenterna. Om vi som intervjuare medvetet hade styrt våra respondenter skulle inte den öppenhet i svaren, som vi anser oss ha fått, skett. Då frågorna kring organisationsöversynen och utbytet av förvaltningschefer var av angelägenhet för respondenterna, verkade det som om de var uppriktiga i sina svar och hade intresse av att säga sin mening. Vi kan inte vara helt säkra på att de svar vi fått är fullständigt tillförlitliga. En viss nyans av skilda åsikter och känslor har däremot kunnat urskönjas, vilket visar på att vi fått personliga tolkningar.

För att skapa tillförlitlighet och öka giltigheten hos informationen har vi kombinerat olika metoder, intervjuare och kontexter. Dessutom har samtliga uppsatsskrivare varit med vid analysen av det data vi fått fram. På så vis har vi kunnat se om alla i gruppen kommit fram till samma resultat och slutsatser. Att inte alla i gruppen närvarat vid samtliga intervjuer medför en risk att viktig information inte kommer fram på samma sätt som om alla varit med. Problem som finns med återgivet material är att alla inte uppfattar information på samma sätt och att upplevelser är svåra att förmedla.

3 Teori

Följande kapitel beskriver den teori som valts för att sätta organisationsöversynen och utbytet av förvaltningschefer i Landskrona kommun i ett större, mer generellt, perspektiv. Teoriavsnittet kommer genomgående att struktureras kring Kotters strategiska förändringsprocess med dess tre faser (1998). Avsnittet kommer bl.a. att beskriva teorier om varför organisationsförändringar är nödvändiga, hur dessa bör gå tillväga, varför motstånd uppstår, hur förändringar bör kommuniceras samt hur dessa befästs i organisationen. Slutligen kommer en sammanfattning av teorierna göras.

3.1 Strategiskt förändringsarbete

3.1.1 Varför är organisationsförändringar nödvändiga?

Behovet av strategiskt förändringsarbete uppstår någon gång i alla organisationer. Omvärlden förändras och nya krav ställs på organisationer oavsett storlek eller funktion. Kotter (1998) skriver att mäktiga makroekonomiska krafter verkar som i framtiden kommer att växa sig starka. De ställer därför krav på organisationer att vidta åtgärder för att öka såväl sin tillväxt som produktivitet.

Förändringsprocesser är många gånger komplexa och medför ett antal svårigheter och utmaningar för organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver det ökade kravet på förändring som ständigt närvarande och något som inte kommer att avta inom den närmsta tiden.

3.1.2 Svårigheter vid förändringar

Det är viktigt att förstå komplexiteten i att förändra organisationer. För att klara det måste destruktiv tröghet övervinnas samt krävs en insikt av en ledning som kan leda förändringsarbetet. Saknas insikt om vad som är effektiva förändringsmetoder kan förändringsprocesser misslyckas (Kotter, 1998).

Svårigheter med att få igång förändringar i organisationer beror många gånger på att organisationens kultur är inåtvänd och trångsynt eller att verksamheten präglas av en lamsläende byråkrati. Andra faktorer som kan hindra förändringar är brist på lämpligt ledarskap, dåligt förtroende och rädsla för det okända (Kotter, 1998).

Självbelåtenhet är ett problem inom många organisationer som bidrar till att rådande förhållanden upprätthålls och begränsar förändringar. Med självbelåtenhet menas att det kan finnas vissa upplevda problem i organisationen som inte åtgärdas. Istället ursäktas de av diverse orsaker såsom att det t.ex. är vanligt för branschen, att problemen finns på en annan avdelning eller att det är chefens fel. Detta resonering beror på en rad faktorer. Några är att det inte finns någon direkt kris inom organisationen att koppla behovet av förändring till, eller att prestationsnormerna är

låga. Vidare faktorer är att den mänskliga naturen har en inneboende förmåga att förneka problem. Organisationsstrukturerna kan vara snäva och tvinga medarbetare att rikta in sig på trånga funktionella mål. Det kan även råda brist på feedback från yttre källor. Dessa krafter måste avlägsnas för att göra angelägenhetsnivån av förändringar större, vilket innebär att stora krafttag bör vidtas i organisationen. En viktig del i det är att ha ett bra ledarskap (Kotter, 1998).

3.1.3 Modell för förändringsarbete

För att bedriva förändringsarbete i en organisation krävs det effektiva förändringsmetoder. Saknas effektiva förändringsmetoder kan en meningsfull förändringsidé bli utdragen och ineffektiv (Bruzelius & Skärvard, 2000). Kotter (1998) har skrivit om temat att leda förändringar. Han baserar sitt resonemang på ett antagande om att alla förändringsmetoder bygger på den grundläggande insikten att stora förändringar är svåra att åstadkomma.

För att åstadkomma en lyckad förändringsprocess har Kotter (1998) utarbetat åtta förändringssteg som alla ska följas. Framgångsrika förändringar bör vara förknippade med åttastegsprocessen för att skapa tillräckligt med drivkraft och motivation att övervinna förändringströghet. De åtta stegen bör följas i tur och ordning för att ett friktionsfritt förändringsarbete ska uppnås. Vidare är det viktigt att processen drivs av ett effektivt ledarskap av hög kvalitet.

De åtta stegen kan delas in i tre olika faser som beskriver organisationers förändringsprocesser. Under de fyra första stegen är det tänkt att de rådande förhållandena i organisationen ska "tinas upp". Steg fem till sju innebär att nya sätt att agera och organisera sig införs. Dessa steg är de som utgör själva genomförandefasen. De sista stegen befäster förändringarna och förankrar dem i företagskulturen.

De tre faserna och de åtta stegen som kommer att ligga till grund för det fortsatta kapitlet är (Kotter, 1998):

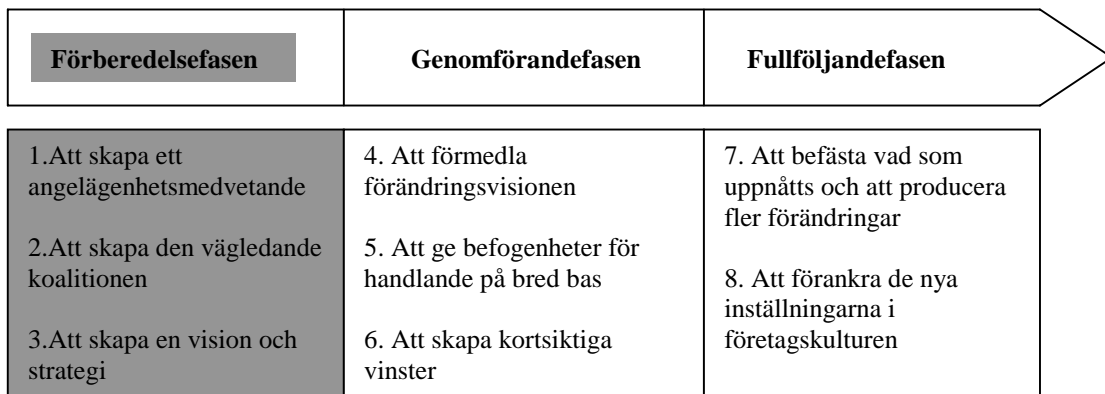
Förberedelsefasen	Genomförandefasen	Fullföljandefasen
1. Att skapa ett angelägenhetsmedvetande 2. Att skapa den vägledande koalitionen 3. Att skapa en vision och strategi	4. Att förmedla förändringsvisionen 5. Att ge befogenheter för handlande på bred bas 6. Att skapa kortsiktiga vinster	7. Att befästa vad som uppnåtts och att producera fler förändringar 8. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen

Figur 1: Åttastegsmodellen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

3.2 Tillvägagångssätt för förändringsarbete

3.2.1 Förberedelsefasen

Den första fasen i Kotters strategiska förändringsmodell utgörs av förberedelsefasen. I fasens första steg ska medvetande skapas hos berörda personer om vikten av att genomföra en förändring. I det andra steget skapas den vägledande koalitionen, i vilken huvudaktörerna som ska leda förändringsarbetet tillsätts. Förberedelsefasen avslutas när en vision och en strategi har skapats (Kotter, 1998).

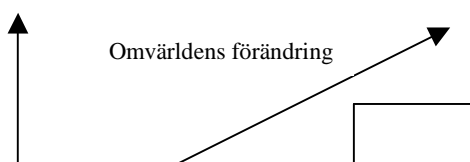


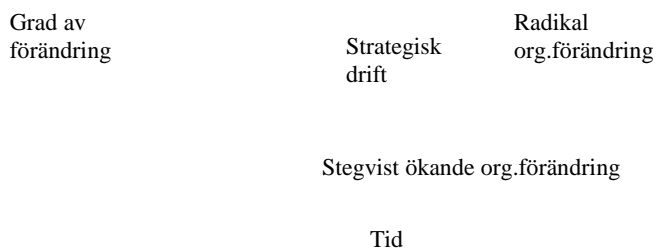
Figur 2: Åttastegsmodellen, Förberedelsefasen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

Att skapa angelägenhetsmedvetande

Sättet för organisationer att skapa ett angelägenhetsmedvetande underlättas om en kritisk bedömning och analys av organisationen görs. Johnson (1987, i Heracleous, 2003) skriver om behovet av en radikal organisatorisk förändring. Han presenterar en modell som medvetandegör när en organisation inte verkar optimalt i förhållande till omvärlden. Modellen förklarar också varför en förändring bör göras och i vilken utsträckning den ska ske.

Enligt Johnson (1987, i Heracleous, 2003) tenderar organisationer att med tiden bli allt mer avskärmade från den förändringstakt som omvärlden håller. För att inte enskilda organisationers strategier ska fortsätta att tappa betydelse i det större perspektivet, krävs det att en radikal förändring görs. Ibland är det inte tillräckligt för organisationer som vill verka effektivt att enbart genomföra små förändringar. För att komma i fas med omvärldens utveckling måste kraftfulla förändringar tillgripas. Annars finns det, enligt Johnson (1987, i Heracleous, 2003), en risk för att en "strategic drift" uppstår som i värsta fall kan få förödande effekter för en organisation. En radikal förändring skulle kunna vara att göra stora förändringar i organisationen, då inte enbart i strukturen utan även i kulturen och processen. Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver att sådana förändringar ändrar de interna maktförhållandena i organisationen och även förhållandet till omvärlden.





Figur 3: Omvärldsförändring, organisationsförändring och strategisk drift (Johnson, 1987 i Heracleous, 2003).

Det beskrivna händelseförloppet, där organisationen inte följer omvärldens utveckling, är inget ovanligt då många organisationer verkar efter gamla strategier som initialt varit till fördel för att nå de då uppsatta målen. De gamla strategierna hämmar ledningen från att se behovet av förändring (Johnson, 1987, i Heracleous, 2003).

När ledningen väl insett behovet av att förändras, måste medvetandet spridas ut i organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver att det är viktigt att skapa ett klimat för förändring i organisationen. Det kan uppnås genom att fokus läggs på att förändra attityder och uppfattningar. Personalen måste inse att dagens organisation inte verkar optimalt och att en förändring är nödvändig. Angelägenhetsmedvetandet skapas genom att en oro medvetet byggs upp i organisationen.

Kotter (1998) föreslår olika sätt att höja angelägenhetsmedvetandet hos personalen. Han tar fasta på att ledningen ska ge organisationen skenet av att den inte lever upp till de krav som ställs. Det föreslås att en kris i organisationen skapas genom att t.ex. tillåta en ekonomisk förlust, att hänga ut chefer offentligt eller att låta misstag få genomslag istället för att rätta till dem i sista stund. Andra sätt att skapa ett angelägenhetsmedvetande är att utnyttja konsulter som tvingar fram relevant data och raka diskussioner.

Greiner (1970, i Bruzelius och Skärvad, 2000) menar att de organisationer som lyckas genomföra framgångsrika förändringar är de som upplever en känsla av kris. Han föreslår, till skillnad från Johnson, att en småskalig implementering av de tillhandahållna metoderna ska ske, för att inte skynda in i något förhastat.

Att skapa den vägledande koalitionen

I Kotters strategiska förändringsarbete är nästa uppgift att skapa den vägledande koalitionen. Stora förändringar är svåra att genomföra och för att kunna hålla processen vid liv krävs en mäktig kraftkälla. Att bygga upp ett team som får tillit och legitimitet ute i organisationen är ett viktigt första steg. En bra sammansättning av teamet, med en hög förtroendenivå och ett gemensamt mål, betyder mycket för processen (Kotter, 1998).

Vid sammansättningen av den vägledande koalitionen bör ett antal steg beaktas för att kunna skapa ett bra team. Det första steget är enligt Kotter att finna de rätta medlemmarna till teamet. Teamet bör innehålla medlemmar som har inflytande i organisationen, medlemmar som besitter expertis, personer som har en stor

trovärdighet med gott rykte och personer med ledarskap som kan driva förändringsprocessen. Finns inte sådana personer i teamet uppstår risken för att ett eventuellt motstånd från organisationen inte kan hanteras på rätt sätt (Kotter, 1998).

Det andra steget är att skapa förtroende för koalitionen dels i organisationen men också inom teamet. Ett sådant förtroende skapas genom gemensamma aktiviteter. Under denna tid är syftet att medlemmarna umgås, skapar en gruppdynamik och lär känna varandra mer personligt (Kotter, 1998).

Det tredje steget är att utveckla ett gemensamt mål och det underlättas om det finns ett starkt förtroende inom gruppen. Kotter (1998) menar att det vanligaste gemensamma målet för den vägledande koalitionen är att uppnå en fulländning och att organisationen ska prestera så bra som möjligt. Han uttrycker att målet bör vara förnuftigt för huvudet och tilltalande för hjärtat.

Ett tydligt mönster som Greiner (1970, i Bruzelius & Skärvad, 2000) har sett är att en utomstående person, ofta en konsult som betecknas förändringsagent, har en viktig roll i den vägledande koalitionen. Han hävdar att förändringsagenten engagerar aktörerna i koalitionen och förmår dessa att kritiskt analysera och värdera de tidigare metoderna som använts och de problem som uppstått. Förändringsagenten presenterar sedan nya metoder för att lösa de utmaningar som organisationen har (Greiner, 1970, i Bruzelius och Skärvad, 2000). Ibland ingår konsulten som en del av processen och ibland som en utomstående part som enbart ger förslag till hur organisationen kan förbättras. Enligt Rubenowitz (1999) är det ett vanligt tillvägagångssätt att anlita konsulter för att finna lösningar på de problem som uppstår. Han gör en skillnad mellan gårdagens och dagens konsulter. Förr samarbetade konsulten sällan med de berörda parterna, vilket ofta ledde till att den föreslagna lösningen bemöttes med liten eller ingen acceptans. Idag är det vanligt att konsulten ingår i processen som en av förändringsagenterna (Rubenowitz, 1999).

Att utveckla en vision och strategi

För att tydligt visa på det önskade resultatet av förändringsarbetet ska, enligt Kotters tredje steg, en vision skapas. Visioner syftar till att skapa en bild av hur framtiden kommer att se ut, och varför personer i en organisation bör sträva efter att skapa denna framtid. Visioner underlättar arbetet vid större förändringar då de skapar motivation och vilja till att förändras, vilket nödvändigtvis inte finns i enskilda individers kortsiktiga egenintresse. Det är viktigt att visionen är strategiskt genomförbar och att den är lätt att förmedla (Kotter, 1998). Bruzelius och Skärvad (2000) skriver att en vision huvudsakligen ska utgöras av tre delar. Den första är en nulägesanalys av var organisationen befinner sig idag. Den andra delen är målet, dit man vill nå, och den tredje är hur organisationen ska ta sig dit.

3.2.2 Genomförandefasen

I genomförandefasen går arbetet ut på att kommunicera förändringsintentionerna. Detta genom att förändringsagenterna använder sig av olika kommunikationskanaler. Det är viktigt att en tvåvägskommunikation upprättas och att delaktighet på en bred och djup front skapas (Kotter, 1998).



1. Att skapa ett angelägenhetsmedvetande	4. Att förmedla förändringsvisionen	7. Att befästa vad som uppnåtts och att producera fler förändringar
2. Att skapa den vägledande koalitionen	5. Att ge befogenheter för handlande på bred bas	8. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen
3. Att skapa en vision och strategi	6. Att skapa kortsiktiga vinster	

Figur 4: Åttastegsmodellen, Genomförandefasen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

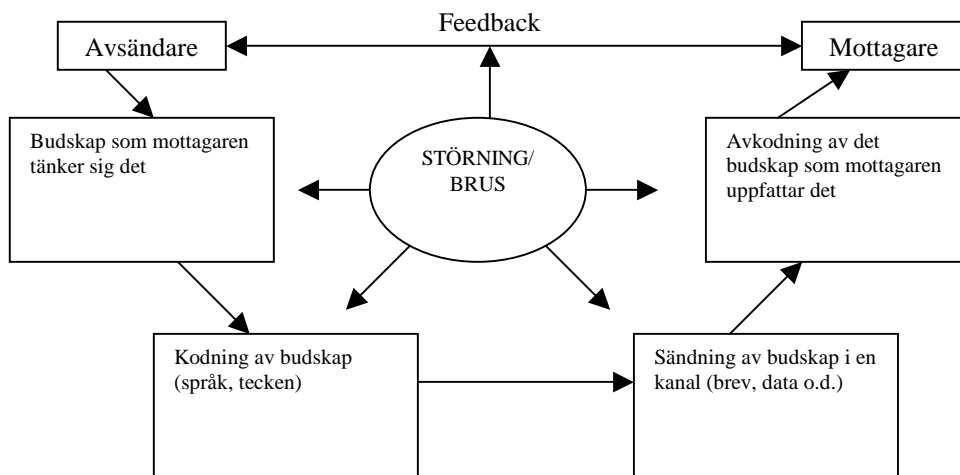
Att förmedla förändringsvisionen

En förändring kan bara få verklig genomslagskraft när de som berörs och är engagerade av projektet har en förståelse för målen och motiven till förändringen. Att vinna förståelse och engagemang är ofta en av de svåraste uppgifterna för förändringsagenterna, speciellt när förändringen rör sig om ett stort och omfattande projekt (Kotter, 1998). För att vinna förståelse och engagemang måste förändringsagenterna kommunicera med de anställda i organisationen. Genom att använda sig av rätt kommunikation kan motståndseffekterna minskas, vilket i sin tur kan underlätta genomförandet (Dahlkwist, 1996). För att visionen och informationen ska uppmärksammas krävs att kommunikationen präglas av tydlighet och enkelhet. Den ska ges genom flera informationskanaler och helst upprepas för att få störst genomslagskraft (Kotter, 1998).

Kommunikationsprocessen

Vid genomförande av förändringar handlar ofta kritiken om att de anställda upplever att kommunikationen är för dålig mellan ledning och anställda. De anställda menar att ledningen inte lyssnar på dem eller informerar om vad som sker. En anledning till att de anställda inte känner sig tillräckligt informerade kan vara att störningar har uppkommit i kommunikationen som påverkar överförandet från sändaren till mottagaren (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är kommunikation den process där grupper eller personer skickar meddelanden mellan varandra. Meddelandets innehåll kan betecknas som information och kommunikationen är den process där informationen förmedlas.



Figur 5: Kommunikationsprocessen (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Modifierad av författarna 2005

I Jacobsen och Thorsviks kommunikationsmodell finns det två aktörer. Dessa är sändaren, den som skickar meddelandena, och mottagarna, den eller de som tar emot och tolkar det överförda meddelandet.

Sändaren börjar kommunikationen genom att koda meddelandet. Detta görs genom att översätta tankar och planer på ett begripligt sätt till verbala eller icke-verbala signaler. Sändaren har förhoppningen när meddelandet kodas att informationen kommer att tas emot och tolkas av mottagaren såsom sändaren har tänkt sig det. Det finns emellertid många skäl till att kommunikationsproblem uppstår till följd av sättet meddelandet kodats. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att det är lätt att man väljer ord och uttryck som inte nödvändigtvis uttrycker budskapet så som man tänkt sig. Exempelvis kan sändaren välja att uttrycka sig på ett sätt som inte väcker samma associationer hos mottagaren. Eller kan sändaren formulera sig på ett sätt som inte väcker förtroende hos mottagaren, vilket kan leda till att mottagaren blir avvisande och skeptisk till informationen.

Efter att meddelandet kodats väljer sändaren en kanal för att överföra meddelandet (Dahlkwist, 1996). Valet av kanal som kommunikationen ska förmedlas genom är av stor vikt för att informationen ska nå fram till mottagaren. Valet bör baseras på vem meddelandet ska nå och vilken typ av information som ska förmedlas. Vissa kanaler kan begränsa möjligheten till återkoppling och därmed också en önskad tvåvägskommunikation. Ett annat problem kan vara att kanalen kan omfatta flera aktörer, vilket kan leda till att meddelandet manipuleras och filtreras på vägen till mottagaren (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

När meddelandet nått mottagaren, avkodas det. Avkodandet innebär att mottagaren tolkar meddelandets innebörd och bildar sig en mening om vad sändaren vill förmedla, dvs. en tolkningsprocess startar. Tolkningsprocessen innebär att den information som erhållits, utökas med mer innehåll och mening än vad som går att utläsa av sändarens meddelande. Mottagaren kan reagera olika på innehållet och formen. Reaktionerna kan grunda sig på individens selektiva uppmärksamhet. Den selektiva uppmärksamheten kan bero på utbildning, arbetsuppgifter, erfarenheter och andra förhållanden som kan vara av betydelse för hur information tolkas och prioriteras. Även mottagarens uppfattning och inställning till sändaren kan inverka på avkodningen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Reaktionerna formar i sin tur

återkopplingen som ges på meddelandet.

Återkopplingen innebär att en tvåvägskommunikation upprättas. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att kommunikation inte bara är en process där information sprids utan även är ett förlopp där nya tolkningar görs och parterna påverkar varandra. En effektiv kommunikation har uppnåtts när mottagaren tolkar meddelandets innebörd på ett sätt som stämmer överens med sändarens intentioner.

Att ge befogenheter för handlande på bred bas

I förändringsarbetet är ett viktigt steg, att delaktighet i förändringsarbetet delegeras på bred bas. Delaktighet på bred och djup bas skapas enligt Kotter (1998) genom att visionerna förmedlas, förändringsbehovet klargörs och nya attityder och färdigheter hos de anställda tränas, samt att en dialog med medarbetarna upprätthålls.

För att skapa delaktighet är det viktigt att förändringsagenterna informerar om vad som ska uppnås med förändringen, dvs. syftet med den. Genom att individen får veta vad som är på gång hindras att spekulationer uppstår, vilket gör situationen mindre påfrestande. Desto tidigare och ju mer förändringsagenterna engagerar sig och informerar om förändringen, desto större är sannolikheten att de drabbade upplever sig ha kontroll över situationen. Det kan i sin tur medföra att individerna känner att de har en större möjlighet att påverka och vara delaktiga i förändringsarbetet (de Klerk, 1993).

Att träna nya attityder och färdigheter är viktigt, då medarbetare utan de rätta kunskaperna kan känna sig maktlösa. Vid en känsla av maktlöshet är ofta de anställda av åsikten, att de inte har något att bidra med till förändringsarbetet. Känslan av maktlöshet kan vara en fara för det fortsatta förändringsarbetet. Därför är det viktigt att skapa så stor delaktighet som möjligt (Kotter, 1998).

Även Svedborg (2003) belyser vikten av information och utbildning. Enligt honom är de tre vanligaste misstagen i ett förändringsarbete, som i sin tur kan leda till motstånd och avsaknad av delaktighet, att:

- Syftet är oklart
- Beslutsprocessen är oklar
- Planeringen av genomförandet brustit

Eftersom en förändring ofta innebär ändrade relationer, är det viktigt att tid ges till genomförandet av förändringsprocessen. Genom att sätta av tid till processen kan de drabbade bearbeta, diskutera och få förståelse för vad förändringen kommer att medföra för dem och för organisationen i stort. Det är enligt Bruzelius och Skärvad (2000) även av stor vikt att förändringsagenterna försöker upprätta en personlig och direkt kontakt med de berörda medarbetarna för att ingjuta förtroende, minska oron och öka känslan av delaktighet.

Att skapa kortsiktiga vinster

I genomförandefasen är det, förutom att skapa delaktighet, viktigt att kunna visa på snabba resultat. Genom snabba resultat, eller kortsiktiga vinster, kan förändringsidéns legitimitet stärkas, motstånd kan elimineras dessutom kan moral

och motivation för förändringsarbetet skapas (Kotter, 1998).

I organisationens struktur finns det formella roller som föreskriver hur ansvar och arbetsuppgifter ska fördelas. Det finns en klar maktfördelning och alla vet vem som bestämmer över vad, vem och när. När en förändring sker undergrävs det existerande arrangemanget, vilket kan leda till oklarheter, förvirring och misstro bland de drabbade. Man vet helt plötsligt inte längre vad som förväntas av en själv och inte heller vad man kan kräva av andra. Detta leder oftast till reaktioner från de anställda. Det bildas olika läger i organisationen vilka enligt Bolman och Deal (1997) kan betecknas som motståndare, allierade och tveksamma. Det som skiljer de olika lägren åt är vilken inverkan förändringen har på individens status och sociala ställning i organisationen. I de flesta fall leder det nya initiativet till att människors roller, relationer, titlar, arbetsplatser och arbetsvillkor förändras (Rubenowitz, 1999). Graden av motstånd tenderar att bli starkare om förändringen är genomgripande och radikal, om den sker oväntat och om det saknas en stark tilltro för det som ska förändras. (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Att förändringsagenterna kan visa på kortsiktiga vinster och framgångar kan ge belägg för att ansträngningarna är värda att göra. Det kan medföra att motståndare till förändringen kan omvändas till förespråkare (Kotter, 1998). Ett sätt att skapa kortsiktiga vinster i ett förändringsarbete kan vara att arbeta bort den informella informationen som finns i alla organisationer. Den informella informationen är den kommunikation som sker mellan de anställda i organisationen ansikte mot ansikte utanför den formella kommunikationen. Den formella kommunikationen däremot sprids ofta i skriftlig form (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Den informella kommunikationen i en organisation är ständigt pågående. Detta för att anställda har ett behov att ha gemensamma samtalsämnen som kan fylla den sociala samvaron. Den informella kommunikationen har vanligtvis en mycket snabb spridning i organisationen, oftast mycket snabbare än den formella (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

En nackdel med den informella kommunikationen är att den kan leda till att rykten och spekulationer sprids. Rykten kan leda till att samarbetet i organisationen försvagas, något som i sin tur kan gå ut över effektiviteten i organisationen och även påverka de kortsiktiga vinsterna. Vidare kan rykten ha en starkt åsiktsskapande effekt på de anställda. Från ledningens sida är det därför viktigt att förstå hur rykten uppstår för att kunna minska eventuella negativa konsekvenser (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) beror ofta rykten på en kombinerad osäkerhet och rädsla hos de anställda. Osäkerheten och rädslan kan bero på att den formella kommunikationen är otillräcklig eller tvetydig. Forskning visar att en vanlig källa till osäkerhet är personaluppsägningar, antingen genom avskedande eller att uppsägningarna sker frivilligt. Ett sätt för ledningen att förebygga att rykten uppstår är därför att hela tiden föra en kontinuerlig kommunikation över vad som är på gång i organisationen. På så sätt kan man få de underordnade att känna sig så pass välinformerade om situationen, vilket inte skapar behov av spekulationer.

Genom att de anställda är informerade förbrukas inte tid och energi i organisationen till informell kommunikation och oro. Istället fokuseras medarbetarnas krafter på målsättning i förändringsarbetet, vilket är en vinst i sig som för processen framåt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.2.3 Fullföljandefasen

I fullföljandefasen går arbetet ut på att förändringsagenterna ska eliminera det motstånd som finns till förändringen. För att på bästa sätt kunna arbeta bort ett motstånd måste förändringsagenterna först ha en förståelse för varför motståndet till förändringen uppstått. Arbetet med organisationsförändringen avslutas med att befästa förändringen. Detta genom att knyta ihop det resultat som uppnås med förändringsarbetet som genomförts, t.ex. att befordra medarbetare och förstärka beteendemönstret i organisationen (Kotter, 1998).

Förberedelsefasen	Genomförandefasen	Fullföljandefasen
1. Att skapa ett angelägenhetsmedvetande 2. Att skapa den vägledande koalitionen 3. Att skapa en vision och strategi	4. Att förmedla förändringsvisionen 5. Att ge befogenheter för handlande på bred bas 6. Att skapa kortsiktiga vinster	7. Att befästa vad som uppnåtts och att producera fler förändringar 8. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen

Figur 6: Åttastegsmodellen, Fullföljandefasen (Kotter, 1998). Modifierad av författarna 2005

Befästa och förankra förändringen

Framgången av förändringen är i ett längre perspektiv beroende av hur pass bra den nya organisationsstrukturen får organisationen att stämma överens med dess omgivning (Bolman & Deal, 1997).

På vilket sätt förändringen får fäste i organisationen är helt avgörande för vilken kultur som råder (Bruzelius & Skärvad, 2000). Ibland kan det vara nödvändigt att förändra den rådande kulturen för att kunna uppnå de resultat som eftersträvas med förändringen. För att förändra en organisationskultur krävs att ledningen visar ett starkt ställningstagande. Det är även viktigt att ledningen visar mod och vilja till att konfrontera de beteenden som är ogynnsamma för utvecklingen. De ska även tydligt peka på vilka mål, beteenden och värderingar som eftersträvas i den nya kulturen (Bruzelius & Skärvad, 2000).

För att befästa och förankra förändringar är ett bra ledarskap som kan styra organisationen i den riktning man vill komma viktigt. Bolman och Deal (1997) talar om det goda ledarskapet där ledare är visionärer, har styrka och engagemang. Effektiva ledare beskrivs som personer som kan skapa och förmedla visioner. De visar på engagemang och passion för vad de gör, samt har förmåga att skapa tillit och fungerande relationer. För det goda ledarskapet är situationen av betydelse. Ett ledarskap som fungerar bra i en miljö behöver nödvändigtvis inte fungera i en annan. Det finns inget bästa sätt, utan ledarskapet ska ses som en process av ömsesidig påverkan mellan ledare och ledda, där tanke, känsla och handling skapar samarbete kring gemensamma värden.

Genom att upplysa individen om vilka beteenden och värderingar som utgör de personliga bidragen till organisationens kultur, kan individen lättare få förståelse för betydelsen av sin egen roll i organisationen. Att förändra medarbetarnas förhållningssätt eller organisationskulturen är en krävande uppgift för ledningen. Varje organisation utvecklar sina typiska uppfattningar, åsikter och beteendemönster som är svåra att ändra på (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Svårigheten att ändra på kulturen är att den många gånger inte är synlig utan består av sådant som personer i en organisation tar för givet (Kotter, 1998).

En viktig mekanism för att etablera en kultur är att ledningen lyckas rekrytera, befordra och avveckla rätt medarbetare (Bruzelius & Skärvad, 2000). De anställdas personliga egenskaper och den sociala sammansättningen i en organisation är viktiga för vilken kultur som kommer att utvecklas med tiden (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Med tålamod och uthållighet till förändringens möjligheter kan man förändra kulturen.

Enligt Kotter (1998) finns det fem sätt att förankra förändringar i en kultur. Dessa är:

- **Personalomflyttningar:** Ibland är det enda sättet att förändra en kultur på, att byta ut nyckelpersoner i organisationen.
- **Successionsbeslut:** Om en anpassning av de gamla befordringsprocesserna till de nya bruken inte sker kommer de gamla att gälla.
- **Samtal:** Om människor i de nya institutionerna inte får muntliga instruktioner och stöd blir de ovilliga att erkänna värdet i nya tillvägagångssätt.
- **Kulturförändringar i slutet av förändringsprocessen:** De flesta förändringar av normer och gemensamma värderingar kommer i slutet av förändringsprocessen.
- **Resultatberoende:** Nya metoder brukar inte sjunka in i en kultur förrän de visar på bättre resultat än de gamla.

3.3 Sammanfattning

Med denna teoretiska referensram önskas läsaren få en förståelse för hur förändringsprocesser bör gå tillväga. Dagens turbulenta omvärld ställer allt större krav på att organisationer utvecklas. Organisationer kan inte längre nöja sig med den situation de befinner sig i, utan måste förbättras och effektiviseras för att inte glida allt längre bort från omvärlden.

Den utveckling som skett inom organisationer ställer allt högre krav på ett ledarskap med förmåga att vidta förändringar. Ledaren utgör en viktig roll i teorin om förändringsarbete och spelar en huvudroll i både förändrings- och förankringsprocessen.

Utöver behovet av ett lämpligt ledarskap är det viktigt för organisationer att vara

medvetna om komplexiteten i att förändras. De tre faserna som utgör själva förändringsprocessens gång är viktiga att beakta och gå igenom, steg för steg, för att en förändring ska bli lyckad. Varje steg måste implementeras, hela vägen ifrån förmedlandet av visionen till förankringen av förändringen av kulturen.

4 Empiri

Detta kapitel inleds med en kort beskrivning av Landskrona kommun och den pågående organisationsöversynen. Fallstudien ger en sammanställning av de genomförda intervjuerna med utgångspunkt i olika teman för att underlätta för läsaren. Intervjuerna har delats upp efter gruppstillhörighet för att kunna jämföra olika parter upplevelser både inom och mellan grupperna.

4.1 Beskrivning av Landskrona kommun

I december 2003 hade Landskrona kommun 38 658 invånare och ca 3000 kommunanställda (Landskrona kommuns verksamhets- och personalredovisning 2003). Kommunen har en socialdemokratisk majoritet som styr och historiskt sett är Landskrona en så kallad arbetarkommun (Intervju med kommunalråd).

Kommunen ligger i centrum av en expansiv region med närhet till storstadsområdena Malmö, Lund, Köpenhamn och Helsingborg. Idag dominerar små och medelstora företag Landskronas näringsliv och kommunen hjälper målmedvetet nya företag med dess etablering och satsar på att bygga ut den informationstekniska infrastrukturen. I arbetet att ändra synen anses det ytterst viktigt att samla politiker, näringsliv och folkrörelser kring ett gemensamt utvecklingsprogram som tar tillvara de möjligheter som Landskrona har (Utvecklingsplan 2000+).

Enligt de styrande befinner sig kommunen i en brytningstid. Under de senaste 20 åren har kommunen drabbats av en rad problem som skapat en negativ syn och tilltro till framtiden bland invånarna. Landskrona har varit dominerad av varvsindustrin, mekaniska verkstäder och konfektion. Slutet av 1900-talet innebar att många av de stora industriföretag som av tradition funnits i Landskrona lades ner eller lämnade kommunen, vilket medförde att många arbetstillfällen gick förlorade. Även stora flyktingströmmar nådde Landskrona och kommunen brottas med svårigheter att integrera dessa människor. Dessa problem samt andra har lett till en utbredd negativ bild som de styrande fruktar kan bli självuppfyllande om inte förändringar omedelbart vidtas. Till följd av detta ser kommunen att det åligger dess politiker ett stort ansvar att få igång en förändringsprocess och vända den negativa bilden (Utvecklingsplan 2000+).

4.2 Bakgrund till kommunorganisation 2000+

Den 14 april 2004, togs ett beslut i kommunstyrelsen i Landskrona, att projektet Kommunorganisation 2000+ skulle genomföras under 2004. Syftet med Kommunorganisation 2000+ är att åstadkomma en effektivare organisation som ska kunna möta de framtida krav som kommunen kommer att ställas inför. Bakgrunden till varför kommunen väljer att göra denna omorganisering nämns i skrivelsen

”Projektspecifikation 2004”. Av skrivelsen framgår det att kommunens förvaltningsorganisation fungerat väl under en längre tid, men att inga nämnvärda förändringar företagits. Kommunledningen är därför av den mening att det är dags att genomföra en organisationsöversyn, då den inom en snar framtid står inför nya utmaningar.

En av de framtida utmaningar som Landskrona liksom andra kommuner i landet står inför, är ett tilltagande åldersstruktursproblem. Allt fler invånare bli äldre och kommer att behöva vård. För att kunna möta de kostnader som detta kommer att innebära, behöver kommunen växa befolkningsmässigt. För att locka till sig fler medborgare krävs i sin tur att Landskrona blir en attraktiv kommun att bo och arbeta i. För att uppnå detta måste kommunen öka exploateringen av attraktivt boende och boendemiljöer, skapa förutsättningar för ökad sysselsättning och ett livfullare centrum, samt åstadkomma fler etableringar av högre utbildning. I arbetet med att förbereda Landskrona inför framtiden har ett politiskt och ett förvaltningsdokument tagits fram, Landskrona 2000+ och Utvecklingsplan 2000+. Landskrona 2000+ är den övergripande politiska planen för de visioner och mål som ska uppfyllas inför framtiden. Utvecklingsplan 2000+ anger hur nämnder och förvaltningar ska förverkliga mål och visioner (Utvecklingsplan 2000+).

Vid uppsatsens skrivande har den nya organisationen inte presenterats. Det som nämns från kommunledningen är att de nya förvaltningarna som eventuellt kommer till stånd ska vara mer samordnade än vad de är idag. Det leder till en minskning av antalet förvaltningar och förvaltningschefer. De nya förvaltningarna ska präglas av dels ett tydligt medborgarperspektiv, dels ett utpräglat helhetstänkande men också en hög grad av effektivitet enligt intervju med kommunalrådet.

Dagens organisation består av femton nämnder inklusive kommunstyrelsen. Till varje nämnd hör en administrativ förvaltning som verkställer de beslut som de förtroendevalda fattat och som sköter den löpande verksamheten. Nämnder som valnämnden, överförmyndarverksamheten och kommunrevisionen har inga förvaltningar. Varje förvaltning har en förvaltningschef som har ansvar för sin organisation och berörd verksamhet. Befintlig förvaltningsorganisation framgår av bilaga (se bilaga nr 3).

4.3 Handlingsplan för förändringsarbetet rörande kommunorganisationen 2000+

Den 1 juli 2005 är den nya organisationen i Landskrona kommun planerad att vara färdig att sättas i drift. Arbetet med framtagandet av den nya kommunorganisationen ska enligt ett beslut i kommunstyrelsen den 28 april 2004, ligga i linje med programmet Landskrona 2000+ och utredningen Landskrona kommuns finansiella situation 2010. De fastlagda målen för kommunorganisation 2000+ är:

- Förändra chefskontrakten
- Tillse att organisationen är bemannad med chefer som har ett erkänt gott ledarskap och ett i övrigt professionellt arbetssätt.
- Utarbeta förslag till och genomföra ny förvaltningsorganisation.

I projektet med utformandet av den nya organisationen finns ett flertal intressenter som på ett eller annat sätt kan påverka projektet eller som kan påverkas av det (Kommunfullmäktige protokoll 2004-09-27). Projektet ska på lämpligt sätt utformas så att det på bästa sätt kommunicerar med intressenterna (Kommunstyrelse protokoll 2004-04-04, projektspecifikation Kommunorganisation 2000+).

Viktiga intressenter är:

- Kommunstyrelse/Kommunfullmäktige
- Kommuninvånarna
- Styrelse/nämnder
- De fackliga organisationerna
- Förvaltningscheferna
- Anställda i Landskrona kommun
- Näringslivet
- Folkrörelserna

4.3.1 Projektorganisation

För projektet att arbeta fram den nya organisationen har en projektorganisation bildats. Det yttersta ansvaret för projektets genomförande har kommunstyrelsens ordförande. Kommunstyrelsens arbetsgrupp (KSau) är styrgrupp. Styrgruppen har tillsatt en extern utredare som anställts i kommunen, för att se över den befintliga organisationen och ta fram förslag till en ny organisation. Utredaren har anställts i kommunen för att på så sätt kringgå lagen om offentlig upphandling (Intervju med kommunstyrelsens ordförande). Till sin hjälp har utredaren en av förvaltningschefgruppen utsedd arbetsgrupp (Kommunfullmäktige protokoll 2004-09-27).

Styrgruppen har under hösten 2004 haft till uppgift att dela ut övergripande utredningsdirektiv och utredningsuppdrag till utredaren och arbetsgruppen. Den har även fattat beslutet att säga upp samtliga chefskontrakt och utformat nya chefskontrakt (Kommunfullmäktige protokoll 2004-09-27).

Förvaltningscheferna har utsett en arbetsgrupp som består av fem förvaltningschefer. Inledningsvis har arbetsgruppen fastställt en inledande arbetsform i syfte att inventera vilka tankar och idéer som finns bland anställda och förtroendevalda. De anställda har erbjudits flera vägar att delge sina tankar och idéer om den framtida organisationen (Kommunfullmäktige protokoll 2004-09-27).

4.3.2 Tidsplan

Projektet med omorganisationen påbörjades efter ett beslut i kommunstyrelsen den 14 april 2004 och startade i sin helhet efter kommunfullmäktiges beslut den 28 april 2004. Den beräknade utredningstiden är från dessa tidpunkter, fram till årsskiftet 2004-05. Implementeringsperioden av den nya organisationen är från januari 2005 till den sista juni 2005. Den nya organisationen beräknas vara i drift den 1 juli 2005 (Kommunstyrelse protokoll 2004-04-14).

Arbetet med framtagandet av den nya organisationen som leds av styrgruppen, liksom förbrukningen av projektmedel ska redovisas till fullmäktige. Redovisning till kommunfullmäktige ska ske i september och december 2004 samt i oktober 2005, då slutredovisningen sker.

4.3.3 Projektets informationsansvar

I kommunfullmäktiges protokoll går att läsa att en förutsättning i projektgenomförandet är att regelbundet ge information till personalen samt att delaktighet och engagemang eftersträvas. För att informera de olika intressenterna om organisationsförloppet har följande informationsinsatser genomförts (Kommunfullmäktige protokoll 2004-09-27):

Till de anställda har information, vid olika tillfällen, lämnats såväl via kommunens Intranät som i särskilt utskick till samtliga arbetsplatser. Tidningen Västanvinden, som är en intern tidning som skickas ut till alla kommunanställda, har gjort en presentation av projektledaren och omnämnt projektet. Till förvaltningscheferna har enskild information givits vid olika tillfällen. De fackliga organisationernas representanter i den centrala samverkansgruppen har informerats vid ett flertal tillfällen. Kommuninvånarna har informerats i kommunens informationskrift "Landskrona information från Din kommun". Slutligen har dagstidningarna informerats via presskonferenser och i en av dagstidningarna har även en personlig intervju med utredaren genomförts.

Utförarna av projektet har haft som utgångspunkt att ge så mycket information som möjligt till de olika intressenterna. Den information som getts vid de olika tillfällena har utgjorts av den aktuella insamlade informationen som funnits vid respektive tillfälle. Ambitionen har hela tiden varit att inte lämna ut någon särskild information om enskilda anställda (Kommunfullmäktige protokoll 2004-09-27).

4.4 ProfilkraV

I den organisationsöversyn som sker i Landskrona kommun har dels en befattning som ny kommunchef och dels tjänster som nya förvaltningschefer utlysts. Anledningen till att nya chefer efterfrågas är att den nya planerade förvaltningsorganisationen anses vara i behov av nya ledare. I en platsannons i Sydsvenska Dagbladet framhåller Landskrona kommun att chefer söks till det långsiktiga strategiska arbetet (Sydsvenska dagbladet, 2004-11-14).

4.4.1 Kommunchefen

Då den nuvarande kommunchefens avtal går ut i mars nästa år ska en ny ta över uppdraget. Nuvarande kommunchefen har idag ett samordnande uppdrag över förvaltningscheferna. Detta vill man ändra i den nya förvaltningsorganisationen till att den nya kommunchefen ska bli mer en regelrätt ledare över förvaltningscheferna. Tanken är att den nye kommunchefen ska vara ansvarig för rekrytering och avsättande av förvaltningschefer, sätta deras löner och hålla årliga medarbetarsamtal

med dem för att gagna deras personliga utveckling. Den profil som man efterfrågar är en chef med lämplig akademisk utbildning, goda referenser från att ha arbetat inom personalintensiva företag samt goda meriter från arbete inom demokratiskt styrda organisationer. Vidare efterfrågas en person med förmåga att hantera konflikter, tänka i strategier och synliggöra strukturer, samt äga en hög personlig integritet och tro på människors lika värde (Helsingborgs dagblad, 2004-11-22). Sökandet efter en ny kommunchef är en process som kommunen gått ut externt med och anlitat Mercuri Urval till att sköta.

4.4.2 Förvaltningscheferna

Tanken med att byta ut förvaltningscheferna grundar sig i ett beslut från kommunfullmäktige att som en del i förändringsarbetet med en ny förvaltningsorganisation säkerställa att den nya organisationen besätts med chefer med god ledarskapsförmåga och ett professionellt arbetssätt (Kommunstyrelsekontoret, 2004-10-08). Till skillnad från att söka en ny kommunchef externt har kommunfullmäktige beslutat att de nya förvaltningscheferna först ska tillsättas internt inom kommunen. Därefter ska även externa parter få möjlighet att söka tjänsterna. Det är den tillfälligt anställda utredaren som huvudsakligen sköter intresseanmälningarna.

I oktober gavs en intresseanmälan ut inom kommunen där de som var intresserade av förvaltningschefsuppdrag ombads söka. De som visade sitt intresse skulle därefter få sin ledarskapsförmåga bedömd. I informationen anges att styrgruppen i nuläget inte vet vilka de nya förvaltningarna kommer bli. De verksamhetsområden som finns idag kommer i huvudsak att finnas i den nya organisationen (Kommunstyrelsekontoret, 2004-10-08). Vad som i intresseanmälan menas med "ett erkänt gott ledarskap och professionellt arbetssätt" är att de nya förvaltningscheferna utöver en lämplig akademisk utbildning och gedigen mångårig erfarenhet som chef ska äga en rad övriga förmågor och egenskaper. I enlighet med informationsbladet är dessa (se bilaga nr 4).

- Intresse för utveckling av personal och verksamhet
- Engagemang inför uppdraget
- Vilja att ta ansvar och förmåga att delegera ansvar
- God förmåga att kommunicera, informera
- Målmedvetenhet
- Strategiskt tänkande
- Förmåga att hantera konflikter
- Tydligt ledarskap
- Personlig integritet

4.5 Fallstudien

Med föregående text som bakgrund och introduktion till det undersökta fallet redogörs här för vad som framkommit under de genomförda intervjuerna. Samtliga intervjuer är genomförda den 24 och 25 november samt den 2 december 2004. För att

hålla respondenterna anonyma hänvisas endast till respektive kategori. De personer, vilka valts ut som respondenter har alla i olika grad berörts eller varit delaktiga i utformandet av den nya kommunorganisationen.

De intervjuade personerna delas i den följande redogörelsen upp i tre olika roller och ges även härigenom anonymitet för att inte enskilda personer ska pekats ut.

- Respondenterna som representerar den beslutande gruppen i organisationsöversynen benämns ”förändringsagenter”. Dessa är kommunstyrelsens ordförande, arbetsgruppens ordförande och den anlitade konsulten.
- Förvaltningscheferna är den grupp som konkret utsätts för förändringen.
- Den tredje rollen är således de fackliga representanterna som blivit intervjuade.

Inom gruppen förändringsagenterna kan man urskönja tre olika roller. Dessa är kommunstyrelsens ordförande som har den ledande rollen. Arbetsgruppens ordförande innehar rollen som mellanhand och den anlitade konsulten har rollen som ”buffel” och slagpåse. Då det är av vikt för uppsatsen vem som uttalar sig och att denna grupp inte behöver anonymiseras kan dessa särredovisas i texten.

Gruppen fackliga representanter skiljer sig åt beroende på vilka anställda i organisationen de representerar då olika grupper har skilda intressen. Även hos förvaltningscheferna kan olikheter urskönjas, men de redovisas trots det som en grupp. Vad som är viktigt att nämna är att tiden som de olika parterna varit anställda i kommunen sträcker sig mellan 2 och 27,5 år. Parterna skiljer sig även åt i den bakgrund och de erfarenheter de har. En annan skillnad är att vissa uppnått pensionsålder och därför kommer att sluta, medan andra ska vara fortsatt aktiva.

Nedan presenteras intervjuerna med de tre grupperingarna av respondenter. Svaren är uppdelade på tolkningarna som respondenterna gjort till motiven bakom omorganisationen och utbytet av förvaltningschefer, av processen och av det nya ledarskapet.

4.6 Respondenternas tolkningar av motiven

Motiven till omorganisationen och utlysandet av förvaltningschefernas tjänster har efter intervjuer med förändringsagenterna, förvaltningscheferna och de fackliga representanterna visat sig vara generellt överensstämmande.

4.6.1 Respondenternas tolkningar av motiv till omorganisationen

Förändringsagenternas vilja att förändra

Förändringsagenterna upplevde att organisationen stagnerat och påpekade behovet av förbättring och effektivisering. Någon större organisationsöversyn har inte genomförts under de senaste två decennierna. Enligt förändringsagenterna har

stagnationen i Landskrona kommun bland annat yttrat sig i att de olika verksamheterna och cheferna tenderar att se till sina egna intressen framför organisationens. Förändringsagenterna menar att det leder till att samarbetet mellan de olika verksamheterna blir tungrott. Med den nya organisationen hoppas förändringsagenterna att organisationen ska bli mer flexibel och effektiv samt att ett helhetstänkande ska genomsyra alla verksamheter. En av förändringsagenterna tillade att det sätt kommunen tidigare styrts på lett till en låg flexibilitet.

Förändringsagenterna nämnde att det politiska dokumentet Landskrona 2000+ haft betydelse för omorganisationen. För att kunna förverkliga de mål och visioner som framkommer i dokumentet krävs att nya förutsättningar skapas, vilket inte görs i den nuvarande organisationen. Vid intervjuerna återkom ofta ett mål från det politiska dokumentet, att förbättra medborgarperspektivet. Förändringsagenterna menade att för att bli en attraktivare kommun krävs att medborgarna känner att deras önskemål och behov tillgodoses. Därför gäller det att ha en organisation som kan tillgodose dessa. Det i sin tur kräver ett annat sätt att arbeta i organisationen. En av förändringsagenterna tryckte här på att det i dagens organisation byggts upp en kultur som präglas av en "vi-vet-bäst"-attityd som inte ger en positiv bild utåt och därför måste förändras. Vidare förklarade förändringsagenterna att det sedan länge funnits ett behov och en önskan från krafter längre ut i organisationen att någon form av förändring borde företas.

Det motiv som blivit mest omdebatterat och ifrågasatt, inte minst i media, är chefskapet i organisationen. Förändringsagenterna är av meningen att det behövs ett nytt framtida ledarskap i organisationen. En förändringsagent menade på att: *"Vad som eftersträvas är chefer som vill vara chefer och som besitter drivkraft och engagemang."* Detta ansåg förändringsagenterna saknas i den nuvarande organisationen, eventuellt till följd av att många av dagens chefer suttit länge på sina poster. En annan förändringsagent betonade: *"Framtidens chefer ska vara goda ledare som har ett professionellt arbetssätt för att hantera en allt mer krävande framtid"*.

Förvaltningschefernas upplevelser av motiven till förändringen

Förvaltningschefernas sätt att se motiven till omorganisationen och utlysandet av chefstjänsterna sammanföll överlag med förändringsagenternas uttalade motiv. Som överrensstämmande motiv nämndes att organisationen inte genomgått någon större översyn på många år och att en sådan därför var nödvändig och låg i tiden. Vidare nämnde respondenterna att ett annat motiv till omorganisationen var en del av måldokumentet Landskrona 2000+. Även chefernas anställningsavtal utgjorde enligt respondenterna ett motiv till organisationsöversynen. En av förvaltningscheferna sa i intervjun att de anställningsavtal som fattats för några år sedan, idag ses som alltför generösa. När det sammanföll att många av cheferna skulle gå i pension och flertalet av anställningsavtalen skulle gå ut vid årsskiftet 2004-05 valde förändringsagenterna att inte förlänga dessa avtal. Istället informerade man om att alla avtal skulle ses över. Därefter fick cheferna informationen om att alla skulle sägas upp från sina chefsbefattningar och söka dessa igen om så önskades. Det fanns en upplevelse bland några av förvaltningscheferna att förändringsagenterna initialt visste vilka det var som inte skulle platsa i den nya organisationen. Några av förvaltningscheferna reagerade på ledningens uttalande att organisationsförändringen skulle ske förutsättningslöst, dvs. utan en vision. Enligt dem som jobbat i organisationen under många år skulle en utvärdering, en nulägesanalys, av den nuvarande organisationen

vara på sin plats. De menade att förändringsarbetet varit mer meningsfullt då. En förvaltningschef sa: ” Jag förstår att man vill ändra på saker som är dåliga, men varför på det som är bra? Varför har ingen nulägesanalys genomförts?”

Andra motiv som framkom vid intervjuerna var att kommunen som huvudman har ett intresse av att förändra den ekonomiska situationen, öka rationaliteten samt medborgarperspektivet genom styrning och nya chefsperspektiv. Förvaltningscheferna nämnde, liksom förändringsagenterna, problemet med att de enskilda verksamheterna ser till sitt eget bästa framför organisationen som helhet. Respondenterna var överens om att genom en integration av olika verksamheter och en gemensam ledningsstruktur skulle vinster kunna genereras i form av effektivitet, rationalitet och administrativt besparande. Förändringsagenternas förslag till en integration av verksamheter sågs därför som ett steg mot en effektivare organisation med bättre förståelse för helheten. En annan förvaltningschef var inne på samma linje och menade att dagens organisation består av för många verksamhetsindelningar och de gränser som uppstått mellan dem har blivit ett hinder för en gränsöverskridande dialog, vilket i sin tur motarbetar förändringar. På frågan varför en integration av verksamheterna skulle vara bra gavs svaret att det skulle effektivisera medborgarperspektivet.

De fackliga representanternas upplevelser av motiven till förändringen

De fackliga representanternas upplevelser av de officiella motiven till omorganiseringen och utlysandet av chefstjänsterna sammanfaller även till största del med förändringsagenternas uttalade motiv. De motiv som de stödjande parterna nämnde var i första hand översynen av chefernas anställningsavtal vid årsskiftet 2004-05. Ett annat motiv var att man från förändringsagenternas sida är missnöjda med det nuvarande ledarskapet i organisationen och ett nytt ledarskap efterfrågas. Ett tredje motiv var att organisationen inte setts över på många år och det därför av naturliga skäl var nödvändigt med en organisationsöversyn. Slutligen nämnde de fackliga representanterna att ett genomförande av de mål som beskrivs i måldokumentet Landskrona 2000+ kräver en ny organisation.

4.6.2 Respondenternas uppfattning av tidpunkten för organisationsöversynen

Förändringsagenterna tycker att tidpunkten är välvald

Enligt respondenterna är omorganisationen inget hastigt påkommet beslut. Kommunalförbänden sa i intervjun att planer för en omorganisation funnits sedan han axlade sin roll i organisationen för två år sedan. Respondenten påpekade att det nu, jämfört med tidigare, finns ett annat tänk som styr organisationen. Vidare hävdade han: ”Man måste våga misslyckas. Det är det enda sättet att kunna bli bättre.” Från en av de andra förändringsagenterna framkom att den politiska viljan är att markera och tydliggöra var den nya tyngdpunkten i organisationen ska ligga och vilka strukturer man önskar att se för att bemöta den framtida utvecklingen. Dessa faktorer spelar en stor roll i förändringsarbetet.

Organisationsöversynen lämpade sig även tidsmässigt väl då många av chefernas förordnande går ut vid årsskiftet 2004-05. Översynen och förändringarna av chefsavtalen ansågs kunna ses som något av en startpunkt för förändringsarbetet.

Förvaltningschef tycker att översynen blivit större än beräknat

Förvaltningscheferna var överens om att ett motiv till organisationsöversynen med säkerhet var att en ny aktör tagit över posten som kommunalråd. Respondenterna menade att det är ett naturligt skeende att den nya aktören vill genomföra förändringar, inte minst för att kunna visa på resultat. Vidare trodde en av förvaltningscheferna att organisationsförändringen nog inte var tänkt att bli så omfattande som den blivit. Personen menade att avsikten från början varit att se över förordnandena som sedan mynnat ut i en rad andra förslag på förändringar. Detta ansåg respondenten kunde vara en av anledningarna till varför inga tydliga förklaringar till översynen getts. Förvaltningscheferna menade att det är dessa motiv som ligger till grund för organisationsöversynen. Respondenterna var samstämmiga i att de egentligen inte hade någon riktigt klar uppfattning till varför omorganisationen sker. En förvaltningschef uttalade sig: *"Det saknas en nulägesbeskrivning till varför omorganisationen måste ske just nu, vilket har medfört att det på vissa håll i organisationen spekulerats om det kan finnas andra icke uttalade motiv bakom omorganisationen."*

De fackliga representanterna känner sig oförberedda

Till skillnad mot förvaltningscheferna ansåg de fackliga representanterna att beslutet om organisationsöversynen kom som en överraskning under våren 2004. Respondenterna trodde att en anledning, utöver de motiv som nämnts tidigare, till organisationsförändringen är att politikerna nu tagit ansvar för tidigare passivitet, vad gäller styrningen i organisationen. De fackliga representanterna ansåg att det är viktigt för det relativt nya kommunalrådet, att inte fortsätta sitt arbete utifrån det gamla systemet om han ska nå någon framgång. Istället ansåg de att han bör skapa egna nya vägar att driva verksamheten på. Vidare ansåg en facklig representant att om inte kommunalrådet skulle genomföra omorganisationen nu, skulle han vara utspelad som politiker om tre år.

4.7 Respondenternas tolkningar av processen

Ett intressant fenomen var hur de olika grupperna tolkade själva processen, dvs. det sätt som organisationsöversynen utförts på. Kring detta framgick en del delade meningar mellan förändringsagenterna, de fackliga representanterna och förvaltningscheferna.

4.7.1 Information

Åsikterna var delade om hur väl informationen om den pågående organisationsöversynen nått ut till alla parter. Åsiktsskillnader fanns inte enbart mellan grupperna utan även inom respektive grupp.

Förändringsagenternas positiva åsikter om informationen

Gemensamt för förändringsagenterna var att de ansåg att flödet av information fungerat väl och att alla som velat ta del av processen fått möjlighet därtill, samt att

arbetet med att sprida informationen tagit mycket av deras tid. En förändringsagent sa att regelbundna möten med de berörda facken, cheferna och andra intressenter löpande har skett för att informera om organisationsöversynen. Förändringsagenten medgav dock att projektet har skapat förvirring eftersom tillvägagångssättet med de olika delarna rekrytering, omorganisation och informationsgivande har förekommit i en ordningsföljd som är ny för verksamheten i Landskrona. Respondenten uttryckte det: *”Det upplevs från vissa håll som svårt att förhålla sig till ett nytt sätt att arbeta då man i dagsläget inte med klarhet vet hur det nya sättet att arbeta ser ut.”* Vidare framförde förändringsagenten att det kan urskönjas en del brister i informationsflödet såsom förmedlingen av strategin. Denna borde ha tydliggjorts på ett bättre sätt och en förklaring till vad som är det verkliga syftet med projektet borde enligt respondenten ha presenterats tidigare.

Arbetsgruppens ordförande var medveten om att endast den smala delen av tratten syns vad gäller kommunikationen men hävdade ändå att flödet fungerat bra. Respondenten utvecklade resonemanget: *”Vad som kan skapa förvirring är att innehållet i den information som getts till viss del har förändrats.”* Som exempel angav förändringsagenten ett förslag som från början handlade om skilda funktioner som vid senare tillfällen omformulerats till att handla om en funktion. Förändringsagenten tillade att:

Det är i slutändan den politiska verksamheten som bestämmer, vilket får till följd att inte alla blir nöjda. Detta synliggörs på ett annat sätt i offentliga verksamheter jämfört med i privata, där mycket mer kan hållas utanför allmänhetens kännedom.

Förvaltningschefernas kritiska åsikter om informationen

Vid intervjuerna med förvaltningscheferna berättade samtliga att de under processens gång bjudits in till träffar med förändringsagenterna. Trots detta var de flesta av den åsikten att informationen varit bristfällig och att ingen riktigt visste vilka motiven var till varför en organisationsöversyn och utbytet av förvaltningschefer tvunget måste ske just nu. Gemensamt för förvaltningscheferna var att de saknade en nulägesbeskrivning som klart tog upp vad som är bra och dåligt med den nuvarande organisationen. En av förvaltningscheferna sa att utredningen var oklar och förutsättningslös, och fortsatte: *”Man borde ha talat mer klarspråk och sett problemen med att ingen pratat om hur man tänkt att nämnderna och politikerna ska organiseras.”*

En annan förvaltningschef sa att det skett en dålig kommunikation från kommunstyrelsen till nämnder och förvaltningar. Respondenten var skeptisk och förklarade:

Det finns inte någon information kring hur processen ska hanteras. En genomtänkt organisationsöversyn saknas och det finns inte heller någon ekonomisk beredskap för genomförandet.

Förvaltningschefen fortsatte med att berätta om otydligheten i de förvaltningschefstjänster som kommunen utannonserat till den nya organisationen. Ingen av de sökande vet vilken tjänst de sökt. Chefsposterna kunde sökas innan organisationsöversynen är fastställd. Enligt personen är det inte klart vilka förvaltningar som kommer att finnas och inte heller vilka anställningsvillkoren är:

”Allt är otydligt och ingen av oss kan med säkerhet säga sig veta vad man vill uppnå” (förvaltningschef).

En av förvaltningscheferna skiljde sig dock från mängden genom att anse sig ha fått all den information som kunnat krävas. Respondenten höll dock med de övriga respondenterna att det är otydligt vad som kommer att ske med organisationsöversynen och vad den kommer att leda till. Många av förvaltningscheferna talade under intervjuerna om den betydande roll som media haft som informationskälla. Förvaltningscheferna var eniga om att processen präglats av ”hemlighetsmakeri” mellan kommunalrådet och konsulten, vilket förstörats upp i media. Information har läckt ut som gjort förändringen onödigt dramatisk.

De fackliga representanternas tveksamma inställning till informationen

De fackliga representanterna berättade under intervjuerna att de delgivit information och bjudits in att delta på de informationsmöten som hållits kring organisationsöversynen. De kritiserade dock att samtliga fortfarande inte fått den information som krävts för att förstå vad de verkliga motiven till omorganisationen är. En respondent sa: *”Informationen är bristfällig, den ger inte en klar bild av vad som är tanken med översynen. Sättet som informationen spridits på var oväntad och kom plötsligt i våras.”*

4.7.2 Delaktighet i processen

Förändringsagenterna ansåg sig vara integrerade

Förändringsagenternas uppgifter är att direkt arbeta med organisationsöversynen och därav ansåg de alla att de var väl integrerade i processen. Arbetsgruppens ordförande förklarade sig ha stor handlingsfrihet i sitt nära samarbete med en grupp berörda parter. Respondenten förklarade sin roll som helt friställd övrig verksamhet för att enbart arbeta med organisationsöversynen. Detta ansåg förändringsagenten ge mer förtroende för processen. Vidare uttryckte respondenten en viss förvåning över att processen fungerat så väl och att den inte stött på mer motstånd.

Vid intervjuerna diskuterades även hur förändringsagenterna integrerat övriga parter i processen. En förändringsagent menade: *”Informationsmötena med förvaltningscheferna och de fackliga representanterna har fungerat väl.”* Respondenten tyckte att alla har fått vara med och ta del av informationen och ge sina synpunkter. Vad som enligt respondenten från de drabbade och de stödjande parternas sida kunde upplevas som en brist i integrationen var att de inte är vana vid att de ska vara med i processen och påverka ett i förväg ej färdigt beslut. Här menade förändringsagenten att kulturen skiljer sig åt mellan de olika rollerna i organisationen.

Förvaltningscheferna anser sig vara delaktiga

Graden av integration i processen och möjlighet att få vara med och påverka utformandet av den nya organisationen upplevdes ganska enhetligt bland förvaltningscheferna. En förvaltningschef ansåg sig ha fått vara med och påverka underlaget för den nya organisationen. Respondenten menade att de arbetsgrupper, som är tänkta ska arbeta fram förslag, har utgjorts av förvaltningschefer. De som

ingått i gruppen har fått vara med och ge sina åsikter på förslag till lösningar för den nya organisationen. På så vis har förvaltningscheferna integrerats i processen.

En annan förvaltningschef sa att han fått vara så pass delaktig som han förväntat sig. Han menade att han kunde komma med åsikter, men att de beslut som fattas, skulle tas i vilket fall som helst.

De fackliga representanternas pessimism till integrationen

Det fanns uttalanden bland de fackliga representanterna om att de visserligen fått delta vid informationsmötena men inte fått vara med i de diskussioner som förts. En facklig representant menade att de fått vara med i en s.k. referensgrupp som tagit del av beslut som fattats. De fackliga representanterna hade till en början, enligt respondenten, inte fått vara med när de nya förvaltningschefstjänsterna utlystes eller ta del av material därom. Man hade däremot tilldelats ett antal frågor som skulle besvaras för att ligga till grund för en utvärdering. Respondenten ansåg även att sättet som cheferna blivit utvärderade på var bristfälligt. Det framkom under intervjuerna önskan om att man velat vara med i planeringsprocessen tidigare. En facklig representant vidareutvecklade resonemanget till att kommentera hur förvaltningscheferna integrerats i översynen: *"Förvaltningscheferna som vi företräder befinner sig i ett slags gisslandrama där de agerar negativt gentemot den egna förvaltningen och positivt gentemot kommunstyrelsen."* Detta berodde enligt den fackliga representanten på bristande delaktighet i processen som skapat en oro om att hålla sig kvar.

4.7.3 Tidsplanen

Förändringsagenterna vill att det ska gå snabbt

Hur förändringsagenterna förhöll sig till tidsplanen var generellt att den inte bör vara för utdragen. Det ansågs viktigt att besluten om den nya organisationsstrukturen skulle gå igenom och att det fanns nya chefer på plats nästa år för att få allt att fungera. En förändringsagent uttalade: *"Förändringar bör ske fort, men det behövs en lång förberedelse."* Detta kunde enligt respondenten ta tid då tidsplanen för projektet delvis kräver att den rådande kulturen i organisationen ändras för att göra medarbetarna mer förändringsbenägna. Respondenten fortsatte:

För att kunna förändra de negativa förhållandena som finns i Landskrona idag måste man förändra den kultur som härskar. Det är alltid svårt att slå sönder en rådande kultur vilket kan ta tid och som leder till motstånd. Det är viktigt att alla förstår hur viktigt det är att våga misslyckas och ifrågasätta annars kommer inte organisationen kunna utvecklas.

Förvaltningschefernas delade meningar om tidsplanen

Gällande den tidsplan som satts upp för omorganisationen rådde det en del delade meningar bland förvaltningscheferna. Dock hade, enligt samtliga förvaltningschefer som intervjuades, organisationsöversynen kommit oväntat. Processen hade gått fort fram från det att den blivit känd till att den ska genomföras. En av förvaltningscheferna uttalade att: *"Då hastigheten för organisationsförändringen går*

för fort är det omöjligt att den hinner förankras i alla parter för att bli lyckad.” Avvikande åsikter kom från en annan förvaltningschef som ansåg att förändringsprocessen blivit alldeles för utdragen och att det borde ha presenterats en klar organisationsstruktur redan under sommaren. Samma person ansåg att det visserligen är viktigt att saker och ting förankras men att det är en omöjlighet att förankra förändringen hos alla i organisationen. Vidare gjordes distinktionen mellan den privata och offentliga sektorn, och att det bör ta längre tid inom offentlig verksamhet. Det är viktigt att medborgarna ska ges möjlighet att påverka.

De fackliga representanterna undrar varför det ska gå så snabbt

En facklig representant ansåg att tidsplanen är alldeles för kort och tillade: *”Sättet som översynen forceras fram på gör att man inte hinner uppfatta vad som planeras.”* En annan respondent trodde att det redan fanns en utarbetad politisk plan för omorganisationen men som inte offentliggjorts och därför borde processen gå snabbare än den gjort hittills. Av den anledningen borde enligt respondenten en färdig organisationsstruktur redan finnas och hela processen påskyndas. Respondenten sa:

Den metod som valts har skapat negativa biverkningar som gjort att stor del av verksamheten stannat av. Vad som är ett eftersträvansvärt förändringsarbete är att processen ska få ta längre tid och att medarbetare på alla nivåer ska få vara delaktiga

4.7.4 Hur processen hanterats

Förändringsagenterna inser att det finns brister i hanteringen av processen

På frågan hur processen hanterats menade kommunalrådet att det är naturligt att det finns motstånd. Han sa att det var viktigt att ta tag i konflikter direkt när de dyker upp. Svårigheten med detta menade respondenten, var att han var den som sist av alla fick ta del av kritiken.

Kommunalrådet förklarade varför man valt att anställa en särskild utredare och därmed undgå lagen om offentlig upphandling. Valet av att anställa konsulten berodde på att det skulle vara mindre kostsamt och tidskrävande än en offentlig upphandling. Valet av konsult berodde bland annat på att han ansåg sig ha fått ett personligt förtroende för honom. Detta var viktiga faktorer då en snabb förändringsprocess efterstävades. Respondenten sa att den snabba hastigheten har medfört en del kritik: *”Jag har tagit till mig kritiken att man borde ha tydliggjort strategin tidigare och kanske visat på längre förberedelser men det är viktigt att när en förändring väl tar vid ska den ske fort.”* Kommunalrådet menade att han fått positiv respons från personer utanför organisationen som tycker att han gör en bra insats med att se över organisationen. Detta märks tydligt i att allt fler byggfirmor ser att någonting håller på att hända och har lämnat in förslag på projekt som de vill utföra i Landskrona kommun.

Kommunalrådet uttryckte vad som var särskilt viktigt med processen: *”Genom att utlysa förvaltningschefstjänsterna kommer de som verkligen vill vara chefer i den nya organisationen att visa det genom att söka till tjänsterna.”* Ett uttalande från konsulten var att: *”Detta är ingen privat verksamhet utan den betalas till stor del av*

skattemedel och därför krävs det att de som arbetar inom den utvärderas efter lämplighet att leda verksamheten.”

På frågan hur arbetet med utvärderingen av förvaltningscheferna gått till, sa konsulten att han undersökt de olika personernas lämplighet. Det har skett genom att låta en rad berörda instanser och personer få svara på frågor kring hur personerna skött sina uppgifter och hur de uppnått fastställda mål. Konsulten tillade:

Har en person arbetat väl inom organisationen kommer den personen att vara kvar. Den genuina människan förändras inte. Så som man har arbetat de senaste åren kommer man att fortsätta att arbeta. Samtliga som utvärderats som lämpliga chefer i den nya organisationen har fått utvärderingen överlämnad till sig som personlig egendom och ska inte ses som allmän egendom.

Arbetsgruppens ordförande uttalade sig om det möte som hölls den 22 mars 2004, vid vilket det beslutades att en organisationsöversyn skulle göras. *”Det har bland förvaltningscheferna upplevts som att det var då projektet tog sin början och detta alldeles för fort. Efter mötet skapades det många taggar utåt som sitter kvar än idag.”*. Respondenten menade att den kritik som finns egentligen inte är nödvändig.

En utbredd pessimism hos förvaltningscheferna

Bland förvaltningscheferna framgick det att de överlag var missnöjda med hur de fått reda på organisationsöversynen och att deras tjänster skulle utannonseras. Vilket tidigare nämnts saknade de en nulägesanalys av vad som behövde förändras i organisationen. *”Då det inte finns en klar organisation, ingen tydlig arbetsförklaring av de nya tjänsterna, eller vilka förvaltningar som ska finnas kommer de personer som verkligen är drivna att söka sig utanför organisationen”* (förvaltningschef). Samtliga var eniga om att de från början inte känt något direkt motstånd gentemot själva översynen men allteftersom hur de blivit behandlade hade motståndet till processen ökat. Det var enligt en förvaltningschef den individuella utvärdering av cheferna som utlöste motståndet. Respondenten uttryckte:

Efter att ha blivit utvärderade blev vi alla kallade till ett personligt samtal med konsulten där vi fick veta om vi platsade eller inte i den nya organisationen. Alla utom två platsade. Utvärderingen kom som en chock, det var många som trott att deras arbete var uppskattat men som efter utvärdering kände att de ansågs odugliga och tog kritiken personligt och som ett hårt slag.

En förvaltningschef reagerade starkt på den utvärdering som gjorts i våras där det meddelats att organisationen var rigid och oduglig. Respondenten tyckte att det var en olämplig inledning på ett förändringsarbete. *”Så som kommunledningen uttalat sig om cheferna ger negativa spridningseffekter ner i organisationen”* (förvaltningschef). Det var många som tog kritiken personligt, och ogillade att en utomstående part kom och utvärderade vilka av cheferna som var och vilka som inte var kvalificerade för den nya organisationen. En respondent sa:

När de anteckningar som konsulten gjort angående de nuvarande förvaltningschefernas kompetens i den nya organisationen kom ut skapade de oro, ingen skicklig konsult arbetar på det sättet. Det hade varit bättre om kommunalrådet tillsammans med förvaltningscheferna samtalat kring förändringsarbetet.

Förvaltningscheferna visste inte med säkerhet varför man valt att kringgå lagen om offentlig upphandling och istället anställa en konsult att sköta översynen. Det spekulerades kring om dessa motiv bottnade i personliga skäl eller i något annat. Oklarheten ansågs av de drabbade som bristfälligt för processen. En förvaltningschef berättade om hemliga mail mellan konsulten och kommunalrådet som blåsts upp i media och lett till onödiga spekulationer och en fortsatt misstänkt process. Även ett möte under våren ansåg samma person hade varit onödigt dramatiskt och menade att det är viktigt att få förändringar till att upplevas som något normalt. Det framkom under intervjuerna förslag från några av förvaltningscheferna på att omorganisationer bör ske oftare, förslagsvis varje mandatperiod. En förvaltningschef berättade: *”Jag hade från början stor tilltro till den nya ledningen men sättet som processen har hanterats på gör att jag inte längre ens vet om det kommer vara roligt att vara kvar i organisationen.”*

De fackliga representanterna kritiserar hur processen hanteras

En respondent sa: *”Ska man förändra ska det göras tillsammans med personalen och verksamheten ska utvärderas, vilket inte har gjorts.”* Kritik framfördes till att en särskild utredare anställts istället för att tillämpa EU:s regler om offentlig upphandling. En facklig representant sa: *”Hela processen är helt oöverlagd och verkar vara en förändring för förändringens skull.”* En annan åsikt var att kommunledningen var väl medveten om hur den nya organisationen kommer se ut men vill ge sken av att alla ska få delta i dess utformning. Respondenten uttryckte att: *”Det arbete som bedrivs idag är ett spel för galleriet.”*

En facklig representant sa att han inte tyckte om sättet som organisationsöversynen gått till på:

Det har uppstått större oro än normalt. Det har tydligt kunnat märkas vid möten med förvaltningschefer i stadshuset, att de blivit påverkade. Folk tar stryk av stora förändringar.

4.8 Respondenternas tolkningar av det nya ledarskapet.

Vid intervjuerna framkom den generella uppfattningen att organisationen idag inte befinner sig där man önskar att den ska vara. Den metod som diskuterats för att nå dit är att fokusera på om det nuvarande ledarskapet är av den kvalitet som krävs för att göra organisationen effektivare.

4.8.1 Generalistkompetens mot specialistkompetens

Organisationens officiella behov – ledarskap

Enligt förändringsagenternas uttalade officiella intentioner finns det ett behov i organisationen av ett nytt ledarskap. Konsulten talade om de framtida ledarnas kvaliteter på följande sätt: *”Framtidens chefer ska vara goda ledare som har ett professionellt arbetssätt i att hantera en allt mer krävande framtid.”* De profilkrav som finns för dagens chefer, har enligt arbetsgruppens ordförande vuxit fram *”utifrån en filosofisk falsifiering”* och önskas därför förändras.

Till den framtida organisationen efterfrågar förändringsagenterna chefer med mer generalist- än specialistkompetens. Enligt en förändringsagent måste en chef vara generalist för att kunna delegera uppgifter som inte ligger inom de direkta ansvarsområden som chefen jobbar efter. Det är från förändringsagenternas sida viktigt att en chef ska kunna jobba på olika poster med ansvar för olika delar av organisationen och samtidigt ha en stabil tillit till de anställda. Kommunrådet tillförde: *”Specialistkunskaper ska inte vara ett villkor.”* Decentraliseringen är viktig och de personer som har det operativa ansvaret måste ges chansen att verkligen få ha det. Förändringsagenterna betonade vidare att de chefer som sitter i toppen ska ha ett övergripande ansvar för verksamheten och inte blanda sig för mycket i de dagliga göromålen.

Arbetsgruppens ordförande uttryckte en önskan om att synen på behovet av en ledare med generella ledarkunskaper skulle delas av samtliga i organisationen. Respondenten sa att cheferna annars riskerar att förlora fokus på de primära frågorna. Konsulten gjorde dock reservationen att det finns ett antal chefsposter i organisationen som, enligt lag, måste besittas av en chef med specialistkunskaper. På övriga poster önskas däremot mer generella ledarskapskunskaper.

Förvaltningschefernas avvaktande inställning till generalisten

En av förvaltningscheferna sa att chefen inom en förvaltning först och främst bör vara kompetent inom yrket och under arbetets gång ta till sig s.k. *”managementkunskap”*. En annan åsikt var att chefen inte bör ha några sociala bindningar till verksamheten och att han/hon agerar annorlunda när inga låsningar finns. Vidare berättade respondenterna att de som är chefer, idag oftast är sakkunniga inom sin förvaltning. Det betonades att detta också är nödvändigt då det inom vissa verksamheter krävs specialkunskap på området. En förvaltningschef kritiserade generalisten med att säga: *”Du får tala med en chef som inte har en aning vad du snackar om.”* Några av respondenterna framförde att de kände en oro med att det finns meningsskiljaktigheter i frågan mellan dem och förändringsagenterna, som inte tycktes dela samma bild av problemet.

Oenighet hos de fackliga representanterna

De fackliga representanterna var införstådda med vilken typ av ledare som förändringsagenterna efterfrågar till den nya organisationen. En facklig representant ansåg att det var negativt att ha en generalist som chef. Med den klassiska synen på chefen och dennas arbetsuppgifter, sa representanten liksom många av förvaltningscheferna, att chefen bör ha förståelse, i form av bland annat fackkunskaper, för den verksamhet han/hon leder.

På frågan skiljde sig åsikterna dock åt. En av de fackliga representanterna menade, i linje med förändringsagenterna, att cheferna inte nödvändigtvis skulle behöva kunna så mycket om de enskilda förvaltningarna utan istället vara duktiga på "management", något som respondenten ansåg saknades i dagens organisation.

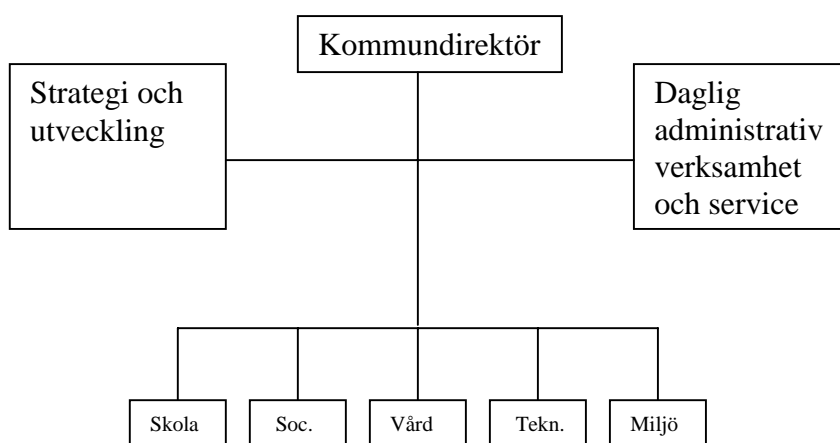
4.8.2 Olika intressen

Förändringsagenternas strävan efter långsiktighet och lagarbete

Vid diskussionerna kring generalistkompetens eller specialistkompetens framförde kommunalrådet, att mycket av det dagliga arbetet för förvaltningscheferna präglas av ett "ad hoc-tänkande" som inte ligger i linje med vad som förväntas av dem.

Arbetsgruppens ordförande vidareutvecklade resonemanget då han påpekade att det brustit i den långsiktiga strategiska planeringen. Han hävdade att han personligen påpekat detta i snart tio år utan att något gjorts. Resonemanget kring egoismen i organisationen framfördes när respondenten förklarade att: "Dagens chefer jobbar som enskilda individer och aldrig har sett sig själva som ledamöter i en koncernledning." Enligt förändringsagenterna ska förvaltningscheferna först och främst vara som en del av en koncernledning och därefter chef för den egna förvaltningen.

Förändringsagenterna såg att det finns tendenser till att de olika förvaltningarna främst ser till sina egna intressen framför organisationens som helhet. Utvecklingen av denna egoism är något man vill förändra. Arbetsgruppens ordförande berättade hur organisationen verkar idag och beskrev med hjälp av följande modell hur han tycker att den ska verka i framtiden.



Figur 7: Hur organisationen i Landskrona kommun kommer att verka (Intervju med arbetsgruppens ordförande, 2004)

Fram till idag har mycket energi lagts på den dagliga administrativa verksamheten och servicen. Det önskades att mer tid läggs på de mer långsiktiga frågorna och strategierna. Vidare finns det ett flertal frågor som berör samtliga förvaltningarna och som förändringsagenten benämnde matrisfrågor. Sådana frågor är skapandet av attraktion och integration etc., vilka är gemensamma för samtliga förvaltningar. Respondenten hävdade att det förvaltande arbetssättet måste frångås, för att organisationen i framtiden ska kunna arbeta gemensamt och finna lösningar på

gemensamma problem.

Medhåll från förvaltningscheferna

Det redogjordes från en av förvaltningscheferna att det, i enlighet med vad förändringsagenterna påpekat i ovanstående resonemang, finns en tendens att se till sin egen förvaltnings bästa framför organisationens. Respondenten var medveten om de problem som denna syn kan medföra. En integration av förvaltningar ansågs vara ett steg mot en effektivare organisation. Vidare uttryckte en förvaltningschef hur viktigt det är att skapa en ny gemensam kultur, där man ser helheten och inte sig själv i första hand. Respondenten tillade dock att: *”För att detta ska kunna ske måste det finnas chefer som kan skapa detta.”*

Fackens upplevda avsaknad av en ”vi-känsla”

En av de fackliga representanterna sa att det inte råder någon ”vi-känsla” i organisationen. Enligt respondentens medlemmar råder ett klimat på arbetsplatserna att ”det är dom där uppe och vi här nere”, dvs. folk jobbar inte för samma mål i organisationen och det saknas en samhörighet. Detta hoppades respondenten att den nya organisationen skulle kunna överbygga. En annan facklig representant pratade också om egoismen och sa: *”Vi har problem med rivaliteten och därför är vi i behov av en omorganisation.”*

4.8.3 Otydlighet

Förändringsagenternas självkritik

Under intervjun med arbetsgruppens ordförande, bemötte och försvarade han kritiken mot otydligheten i de tjänster som utlysts. Respondenten ansåg att arbetet med att söka nya förvaltningschefer hade kunnat vara klart tidigare givet att den framtida organisation som diskuteras, hade offentliggjorts. Den här ordningen påpekades som viktig, dvs. först ska organisationsplanen vara klar därefter ska man börja söka nya chefer till de poster som då finns. Arbetsgruppens ordförande sa sig vara orolig inför tillsättandet av nya chefer. Faran var inte att de kommer att sakna kompetens, utan att när de tillsätts finns det en risk att den nya organisationen redan funnits ett tag. Det vakuum som platsen för chefen innebär kan komma att fyllas med informella ledare. Fenomenet som diskuteras benämnde han som ”No-Boss-Syndrom”. När den formella ledaren tillsätts är det möjligt att denna får svårt att ta sig fram och accepteras som den yttersta chefen. Det är positivt om det visar sig att de informella cheferna som tagit ansvar för verksamheten också visar sig vara de personer som får det formella ansvaret. Men att så skulle bli fallet är enligt respondenten inte troligt.

Mycket kritik har uppstått kring den kravprofil som lagts ut vid utannonseringen av tjänsterna. Kommunalrådet hävdade dock, att de som har visat sig vara intresserade av de poster som har utlysts ses som kompetenta.

Förvaltningschefernas kritik mot otydligheten

Den kravprofil som fastställts kritiserades av flera förvaltningschefer som ansåg att

den offentliggjorts alldeles för sent. Detta hade till följd, att de som sökt de utannonserade tjänsterna inte fått klart för sig, vilka krav som ställts på de olika tjänsterna. Ingen visste heller till vilka tjänster de sökte, eller hur förändringsagenterna ser på den goda ledaren. Enligt en förvaltningschef finns i dagsläget ingen *”klar organisation, ingen tydlig arbetsförklaring av de nya tjänsterna och man vet inte vilka förvaltningar som kommer att finnas och inte heller vilka anställningsvillkoren är”*.

Några förvaltningschefer uttryckte trots kritiken mot kravprofilen att bytet av chefstjänsterna var positivt. En av dem var av åsikten att: *”En gammal invand chef utan gnista inte längre bör vara chef.”* Det ansågs vidare viktigt att chefen står lite utanför och inte blir alltför lojal till sin egen verksamhet.

Kritiken mot konsulten var hos vissa stor. En förvaltningschef förklarade att konsulten anställdes tidigt på våren och sa vidare: *”Det dröjde till september innan något klargjordes vad som skulle göras. Varför sa det bara pang?”*

En redogörelse för de största utmaningarna med organisationsöversynen gjordes av en annan förvaltningschef. En av utmaningarna var att förankra och skapa en ny kultur där man inom alla led i organisationen ser till helheten i första hand och till sin egen förvaltning i andra. Respondenten förklarade att det är av stor vikt att rätt chef anställs, då denne initialt har en viktig roll i skapandet av den nya kultur som ska präglade organisationen.

Det ansågs generellt bland förvaltningscheferna att en ny chef kan medföra en nytändning för organisationen, stimulera den och motivera vad som är bra respektive dåligt. I samband med detta nämnde en förvaltningschef utbytet av kommundirektören som kommer att få en ny roll i den planerade organisationen. Anledningen till att kommundirektören ska bytas ut var enligt respondenten att utredaren påstått att en ny behövs för att överhuvudtaget få igång en förändring. Respondenten förklarade att det medfört att spekulationer kring utbytet av kommundirektören uppstått. Kanske fanns andra motiv än enbart effektiviseringsmotiv. Vid olika tillfällen nämndes möjligheten att det skulle kunna ligga politiska motiv bakom delar eller hela organisationsförändringen.

Förvaltningscheferna ställde sig frågande till förfarandet att enbart ändra i förvaltningsorganisationen utan att ha en genomtänkt plan för hur den politiska organisationen ska se ut. De ansåg att det är nödvändigt att ha en utarbetad organisationsplan för både nämnder och förvaltningar för att organisationen ska fungera. Enligt de planer som förvaltningscheferna har hört talas om så kommer det i framtiden finnas färre förvaltningar men lika många nämnder som idag, vilket kan orsaka förvirring kring vem som ska sköta vad. En av förvaltningscheferna uttryckte sin uppfattning ironiskt genom att säga: *”Det är som att jämföra med om det skulle finnas flera olika styrelser i ett privat bolag, som VD skulle vara tvungen att rätta sig efter.”*

Facken anser att processen blivit onaturlig

En facklig representant framförde kritik mot att för mycket fokus lagts på ledarskapet

och inte på förändringen. Respondenten ansåg att processen blivit onaturlig och att det är olyckligt att förvaltningscheferna ska bytas ut. Övriga fackliga representanter var eniga om att förfarandet med anställningarna varit mycket konstigt. De ansåg sig inte förstå hur en förvaltningschef kan anställas innan någon vet hur den nya organisationen kommer att se ut och vilka arbetsuppgifter som är att förvänta sig som ny förvaltningschef. Liknande kritik framfördes av en annan facklig representant som menade att de möten som den fackliga referensgruppen deltog i, var rena informationsmöten. Respondenten tyckte inte att det gavs något utrymme för diskussion, vilket önskades. Detta gav vidare upphov till den otydlighet som respondenten sa sig känna kring processen.

Liksom de drabbade parterna kunde de stödjande parterna se ett problem med att förändringsagenterna bara tagit ställning till hur förvaltningsorganisationen ska se ut och inte till hur den politiska organisationen ska se ut.

5 Analys

I det följande kapitlet ges en analys av det studerade materialet utifrån den teori som har använts. För att göra analysen överskådlig följer den de steg som föreslås i den förändringsmodell som tidigare har presenterats.

5.1 Förberedelsefasen

5.1.1 Skapandet av ett angelägenhetsmedvetande

För att skapa ett angelägenhetsmedvetande i Landskrona, har kommunledningen i likhet med teorin, bedömt och analyserat sin organisation. Det har visat sig att dagens organisation inte verkar effektivt och att kommunen halkat efter jämförbara kommuners utveckling. I enlighet med teorin kan ett ”strategic drift” sägas ha uppstått för Landskrona. Kommunen håller inte samma utvecklingstakt som sin omgivning och riskerar att hamna i en låst situation. Det finns potential för kommunen att bli både attraktivare och effektivare och därför är en förändring på sin plats. Anledningen till att förändringen upplevs som radikal är att den sker i en stor omfattning. Det för att resultat ska synliggöras inom den här mandatperioden. Tidpunkten för en radikal förändring av förvaltningscheferna ligger även i tiden då många förordnanden inom kort går ut.

Kommunledningen har haft som ambition att sprida ett angelägenhetsmedvetande kring behovet av förändring i hela organisationen. För att skapa en insikt hos medarbetarna har kommunledningen försökt bygga upp en förståelse för att organisationen inte lever upp till de krav som omvärlden ställer, vilket teorin förespråkar för att skapa ett angelägenhetsmedvetande.

I enlighet med teorin, att åstadkomma ett angelägenhetsmedvetande, kan en del chefer tolkas ha blivit uthängda som ineffektiva för att visa på behovet av en förändring. Även en konsult har tillsatts för att plocka fram relevant information och skapa raka diskussioner. Ett annat försök till skapande av angelägenhetsmedvetande har varit genom de officiella motiven som presenterats.

Förändringsagenterna har försökt skapa bilden av organisationen som ineffektiv och dåligt förvaltd. Teorin talar om vikten av att skapa en känsla av oro. För att skapa oro kring att fortsätta som idag utan att förändras, har förändringsagenterna belyst den egoism och stagnation som uppstått inom verksamheten.

Förvaltningscheferna och de fackliga representanterna har upplevts vara medvetna om behovet av en förändring. De är alla av uppfattningen att förvaltningarna mer eller mindre har blivit egoistiska och låsta till sina respektive verksamheter. Oron för vad som ska hända är påtaglig. Det angelägenhetsmedvetande som skapats har av visa parter fått en negativ innebörd, vilket inte är förenligt med teorin. Upplevelsen av att förändringsagenterna har påskyndat en förändring utan någon direkt förklaring

har lett till att en del parter upplever den som förhastad. Det finns respondenter som inte vill arbeta kvar i den nya organisationen på grund av sättet som förändringsprocessen hanteras på. Ledningens intentioner att skapa ett angelägenhetsmedvetande med syfte att förbättra organisationen kan därav sägas ha lyckats bland de personerna som inte är direkt berörda av förändringen.

5.1.2 Den vägledande koalitionen

Förändringsagenterna har, i enlighet med vad teorin säger, eftersträvat att skapa en vägledande koalition som ska genomföra organisationsförändringen. Syftet med koalitionen är att förändringsprocessen ska ske på ett säkert och smidigt sätt.

Tillsättandet av koalitionen kan liknas vid teorins tre steg för koalitionsbildande. Det första steget har varit att hitta de rätta medlemmarna till kommunstyrelsens arbetsgrupp, med kommunalrådet som ytterst ansvarig. Medlemmar som har tilldelats en plats i koalitionen är bland andra, den konsult som har anlåtats och arbetsgruppens ordförande. Arbetsgruppens ordförande har utsetts av förvaltningscheferna av den anledningen att de känner ett förtroende för honom. Meningen är att han ska ses som en neutral person. För att förstärka detta har han av sagt sig alla andra uppdrag under processens gång, i syfte att inge förtroende. De övriga posterna i koalitionen innehas av förvaltningschefer och fackliga representanter. Sammansättningen skapar ett team av personer med expertis, trovärdighet, goda rykten, ledarskapsförmågor och inflytande. Samtliga egenskaper finns i de kriterier som Kotter ställer för ett team som ska kunna hantera en förändringsprocess på ett bra sätt.

Förändringsagenterna har för att skapa det förtroende och den tillit som teorin föreslår som ett andra steg, i bildandet av den vägledande koalitionen, företagit en del åtgärder. Åtgärderna är att förvaltningschefer ingår i koalitionen, andra ingår i de övriga arbetsgrupperna och utskotten som bildats. Valet att placera förvaltningscheferna i dessa grupper är att öka deras delaktighet och därmed skapa förtroende och tillit till koalitionen. Förtroendet för koalitionen är varierande.

I enlighet med teorins tredje steg, har förändringsagenterna varit mindre framgångsrika i skapandet av gemensamma mål.

Konsulten spelar en viktig roll för både koalitionen och förändringen, vilket stämmer överens med Greiners resonemang. Att han har anlåtats externt medför att nya perspektiv förs in i teamet, vilket enligt teorin ger en högre relevans för förändringen. Konsulten har engagerat övriga medlemmar i koalitionen genom att under processens gång finnas till hands och ge förslag. Andra anledningar till att konsulten anlåtats är för att förändringsagenterna ska förses med experthjälp och stöd för sina handlingar. Koalitionen behöver någon som undanröjer att övriga medlemmar smutskastas. Dessa anledningar samstämmer med teorin om varför en konsult ska anlätas. Konsultens anställningsförfarande har däremot bidragit till motstånd, vilket har lett till att förtroendet för honom minskat. Ledningen undgick medvetet lagen om offentlig upphandling för att spara tid och pengar.

5.1.3 Visionerna och strategierna

Förändringsagenterna har valt att skapa en vision och strategi på ett annorlunda sätt än vad som föreslås i teorin. Medvetet har ingen traditionell och offentliggjord nulägesanalys upprättats då det ansetts vara för tidskrävande. Däremot har mål formulerats till var organisationen ska nå för att göra Landskrona effektivare och attraktivare. Målen har presenterats i utvecklingsplanerna Landskrona 2000+ och Utvecklingsplan 2000+. Vad som saknas är en beskrivning av hur organisationen ska nå de i dokumenten uppsatta målen.

Sättet som visionen och strategierna har presenterats på är inte förenligt med vad teorin anger som ett optimalt sätt för att genomföra en lyckad förändring. Förändringsagenterna har förmedlat visionerna men informationen har feltolkats. Det har visat sig genom en utbredd osäkerhet bland förvaltningscheferna och de fackliga representanterna. På grund av detta har stor del av processen upplevts som otydligt och bemötts av motstånd.

5.2 Genomförandefasen

5.2.1 Att förmedla förändringsvisionen

Förändringsagenterna i Landskrona har insett betydelsen av att de som berörs och är engagerade av förändringsarbetet ska ha förståelse för det. I enlighet med vad Kotter säger om hur visionen med förändringsarbetet ska förmedlas, har förändringsagenterna använt sig av flera informationskanaler för att nå ut till de anställda. Spridandet av informationen har skett vid upprepade tillfällen.

Enligt teorin ska användandet av flera kommunikationskanaler och upprepningar ge störst genomslagskraft av informationen. De kanaler som förändringsagenterna har använt sig av är både skriftliga och muntliga. Exempel på kommunikationsvägar är kommunens Intranät, den interna tidningen i stadshuset, möten och genom dagspress.

Utifrån de protokoll som kommunfullmäktige presenterar och som framkommit vid intervjuerna, verkar det, teoretiskt sett, som om förändringsagenterna följer resonemanget om hur effektivt förändringsarbete bör gå tillväga. Förändringsagenterna anser sig ha upprättat en tvåvägskommunikation som tillåter feedback, tex. vid de anordnade informationsmötena.

Förvaltningscheferna och de fackliga representanterna är av åsikten att de har blivit informerade om de formella motiven till förändringen. Dock finns en upplevelse av avsaknad av en klar vision och en känsla av icke uttalade behov. Det har lett till att destruktiv informell kommunikation i form av spekulationer och rykten uppstått. Informell kommunikation är ett tydligt tecken på att den formella kommunikationen brustit eller varit tvetydig. Den tyder på att störningar uppkommit i kommunikationen som påverkat överförandet av information från sändaren till mottagaren.

Enligt teorin finns en rad förklaringar till faktorer som kan åstadkomma störningar i överförandet av information. En störning i kommunikationen i Landskrona har varit medias roll som informationsspridare. Medias roll kan tolkas som en av källorna till att spekulationer och rykten uppstått och som i sin tur förstärkt motståndet. Tidningsskriverier har i vissa fall fyllt ut luckor som ansetts saknas i den formella kommunikationen. Medias skriverier har medfört att information kring processen hamnat i fel kanal och tolkats på ett felaktigt sätt. När en utomstående aktör skriver om en förändringsprocess, såsom media har gjort finns, enligt teorin, risken att informationen manipuleras och filtreras innan den når mottagaren, vilket har skett i Landskrona.

Även mottagarens uppfattning och inställning till sändaren kan enligt teorin påverka sättet som meddelandet tolkas på. Det framkom att fackliga representanter och förvaltningschefer hade en tveksam inställning till konsulten. Det i sin tur påverkar deras sätt att tolka konsultens information.

Hur de berörda personerna valt att avkoda informationen beror på olika faktorer. Reaktionerna och tolkningarna av meddelandena grundar sig på den, av teorin betecknade, selektiva uppmärksamheten. Ett exempel på den selektiva uppmärksamheten visar sig tydligt då förvaltningschefernas tolkning och inställning grundar sig på deras avsaknad av att ta ställning i en pågående förändring.

Reaktionerna vid mottagarnas avkodande har väckt en rad olika känslor hos de berörda. Bland annat har det framkommit att informationen om ett mål som sänds ut väckt starka känslor. Målet är att organisationen ska bemannas med chefer med ett erkänt gott ledarskap och professionellt arbetssätt. Förvaltningscheferna tolkade detta meddelande som en direkt kritik på deras arbetsinsatser, vilket lett till motstånd.

Ett tydligt samband mellan graden av information och motstånd till processen kan utläsas. De parter som är väl integrerade i processen upplevs hysa minst motstånd jämfört med dem som inte är delaktiga. Det kan även ses tydliga samband mellan hur informationen tolkats beroende på om personen i fråga skulle sluta av naturliga skäl, var uppsagd eller skulle stanna kvar i organisationen. De personer som uttalat att de var integrerade på något vis, ingår i arbetsgruppen eller i någon av projektgrupperna, anser sig fått mer information än de som inte är det. De fackliga representanternas åsikter kring hur de informerats och integrerats i processen kan kopplas till vilka parter de representerar. De som representerar direkt drabbade parter är mer kritiska än de som representerar personer som inte är lika involverade.

5.2.2 Att ge befogenheter på bred bas

Förändringsagenterna i Landskrona är medvetna om betydelsen av delaktighet på bred bas i förändringsarbetet. Delaktighet har försökt skapas genom förmedling av visionerna med hjälp av kommunikation, samt genom en dialog med medarbetarna genom möten och arbetsgrupper.

För att delaktighet ska uppnås måste enligt Kotter syftet uppfattas hos alla berörda parter. Det är även viktigt att individen får reda på vad som är på gång för att undvika spekulationer och motstånd. Förändringsagenterna har tagit fasta på detta men ändå misslyckats. Det finns en utbredd upplevelse bland berörda medarbetare att

det inte spelar någon roll om de är delaktiga eller inte. Det grundar sig på att de inte vet om de kommer att få vara kvar i den nya organisationen. De har även upplevelsen att den nya organisationen redan finns klar för förändringsagenterna, men att den inte är offentliggjord. Delaktighetsarbetet uppfattas av vissa berörda parter som ett spel för gallerierna. Det finns även en känsla av att de borde ha fått vara med redan i förberedelsefasen, något som enligt de Klerk bidrar till större engagemang, kontroll och delaktighet i förändringsarbetet.

I teorin nämns vikten att förändringsagenterna ska upprätta en personlig och direkt kontakt med berörda medarbetare. Det för att inge förtroende och öka känslan av delaktighet. Förändringsagenterna i Landskrona verkar ha försökt upprätta en personlig och direkt kontakt med anställda. Trots det upplevs en avsaknad av delaktighet genom att syftet med förändringen är oklart.

5.2.3 Att skapa kortsiktiga vinster

Förändringen i Landskrona kommun har inneburit att organisationsstrukturen och de formella rollerna har satts i gungning. Enligt teorin kan det leda till förvirring och oro hos de berörda personerna, vilket även är fallet i Landskrona. Förvaltningscheferna vet till följd av förändringen inte längre vad som förväntas av dem och vad de kan kräva av andra. I och med att de personliga intressena hotas, beroende på hur utsatt personen upplever sig vara, har det lett till olika inställningar till förändringen. För förändringsagenterna är det därför av vikt att kunna visa på kortsiktiga vinster och bekräfta att ansträngningar är värda att göra. I Landskrona har förändringsagenterna visat på en kortsiktig vinst som kan leda till att en positiv spiral i kommunen påbörjas. Den är att externa intressenter har visat ökat intresse att investera i kommunen, till följd av att kommunen satsar på framtiden.

Även om kommunen har som ambition att uppnå kortsiktiga vinster, är det enligt teorin av största vikt att den negativa informella kommunikationen som uppstått byggs bort. För att skapa en vinst i nuet, bör den tid och energi som läggs på informell kommunikation istället läggas på förändringsarbetet. Detta kan övervinnas genom rätt information. Det huvudsakliga problemet i Landskrona är att de som i vanliga förändringsarbeten ska stå för en positiv inställning till förändringen här själva är utsatta.

5.3 Fullföljandefasen

Organisationsöversynen i Landskrona är i nuläget ännu inte klar och det finns inget facit till hur väl förändringsagenterna lyckats fullfölja förändringen. I likhet med teorin syns inte organisationsförändringar förrän i slutet av en förändringsprocess. Genom att byta ut nyckelpersoner är tanken att förändra den rådande kulturen. Kulturen upplevs inte vara förenlig med den nya organisationen och de krav den ställer. I enlighet med teorin anser förändringsagenterna i Landskrona att den rådande kulturen är avgörande för hur förändringen får fäste.

Fokus i förändringsarbetet har lagts på att tillsätta ett nytt ledarskap med ett annorlunda sätt att arbeta än tidigare. De nya chefsposterna, som Landskrona utlyser,

ska bemannas med ledare som kommer få ett övergripande ansvar över flera olika områden. Det befintliga ledarskapet i organisationen anses vara fokuserat inom olika verksamhetsområden där cheferna många gånger är sakkunniga. I och med detta är förändringsagenterna av meningen att många av dagens chefer inte kommer att fungera i en ny organisationsstruktur med överlappande verksamheter.

Det upplevs som nödvändigt att förändra ledarstilen för att lyckas ändra på den rådande kulturen. I enlighet med teorin, om hur en kultur implementeras, har förändringsagenterna valt att avveckla de personer som inte anses passa i den nya kommunorganisationen. Hur väl den nya kulturen kommer etableras beror på vilka chefer som rekryteras.

Till skillnad från teorin, eftersträvas i Landskrona en ledarstil som ska besitta generalistkompetens. Samtliga chefer som tillsätts ska, i enlighet med målen för den nya kommunorganisationen, vara chefer med ett erkänt gott ledarskap och ett professionellt arbetssätt. Här görs inga distinktioner mellan vad olika verksamheter kan vara i behov av för typ av ledare. Det upplevdes som kritiskt bland vissa parter att en typ av ledare skulle vara en lika bra ledare för skilda verksamhetsområden. Detta motsäger teorin som menar att ett gott ledarskap är något som beror på situationen och den individuella miljön.

För att kunna uppnå de resultat som eftersträvas med förändringen är det nödvändigt att förändra den rådande kulturen och dess förhållningssätt. Att förändra förhållningssättet är svårt och har visat sig genom att förvaltningscheferna och de fackliga representanterna blivit skeptiska till förändringsprocessen. Försök har gjorts, vid de informationsmöten som anordnats och genom arbetsgrupperna, att presentera målen med översynen och vad som eftersträvas. Det visar på att förändringsagenterna har försökt tydliggöra vilka mål, beteenden och värderingar som eftersträvas i den nya kulturen. Detta har, trots förändringsagenternas försök att sprida målen, upplevts som bristfälligt och kan vara ett hinder mot förankringen av den nya kulturen.

Hur den sociala sammansättningen i Landskrona kommer att se ut och vilken kultur som kommer att råda beror på hur väl ledningen lyckas rekrytera, avveckla och befordra rätt medarbetare. Förhållandet mellan kommunalrådet och de nya cheferna är viktig för ett väl fungerande framtida arbete.

Vad som skiljer förändringsarbetet i Landskrona från teorin är att det har upplevts gå fort fram. Teorin menar att det är viktigt att ha tålamod med förändringar av kulturen då de bör ta tid för att nå goda resultat.

5.4 Sammanfattning av analysen

Vid en jämförelse mellan teorin och empirin kan organisationsöversynen generellt sett sägas följa Kotters resonemang om hur en effektiv förändring bör ske. Problem utifrån teorin har uppstått då den första fasen inte hunnit förankras ordentligt innan processen befunnit sig i nästa fas. Detta har medfört att oro och oförstånd har uppstått vilket lett till att en del parter ställt sig kritiska till förändringsprocessen. Osäkerheten har även bidragit till att rykten fluktuerat kring vilka de verkliga motiven till förändringen är.

6 Diskussion och slutsatser

I det här kapitlet redogörs för de slutsatser som vi har kommit fram till i studien. Diskussionen för resonemanget från analyserna ett steg vidare och belyser våra reflektioner. Kapitlet avslutas med vår slutsats.

Den här studien har haft som syfte att undersöka om ledningens officiella intentioner i en pågående förändringsprocess upplevs annorlunda av förvaltningschefer och fackliga representanter och vad det i sådana fall kan bero på. Diskussionen och de slutsatser som vi kommit fram till grundar sig på de svar som vi fått från det empiriska och teoretiska material som insamlats under arbetets gång.

Det är viktigt att påpeka att samtliga parter ansåg att en förändring var önskvärd men sättet som förändringen genomförs på har lett till meningsskiljaktigheter. De olika upplevelserna kan delas upp på tre faktorer som varit genomgående vid samtliga intervjuer. Dessa är motiven, processen och kulturen.

6.1 Motiven till omorganisationen

Utifrån det material som presenterats har uppmärksammats att kommunal verksamhet bör anpassa sig till omvärldsförändringar och nya krav. Det är positivt att Landskronas kommunledning på ett kraftfullt sätt har markerat behovet av förändring och viljan att genomföra förändringsarbete. Även förvaltningschefer och fackliga representanter har påpekat vikten av förändringar.

I offentlig verksamhet är det i framtiden troligt att omfattande organisationsförändringar kommer att göras varje mandatperiod med utgångspunkt från kommunledningens viljeinriktning med verksamheterna. Det innebär att kommunala organisationer bör vara medvetna om att så kan ske och ha en vilja till anpassning och förändring. Det förutsätter en förvaltningskultur som har förståelse för detta och är behjälplig, samt en organisation som är flexibel.

Det finns tydliga motiv som har kommunicerats från kommunledningen och accepterats av förvaltningscheferna och de fackliga representanterna. Samtidigt finns det en informell kommunikation om dolda motiv som föder misstänksamhet och motstånd i den befintliga organisationen. Detta trots att kommunledningen har haft som intention att ge tydlig information och föra en aktiv dialog. Orsaken till att informell kommunikation har uppstått, kan grunda sig på de uttalade synpunkter på befintliga förvaltningscheferns kompetens och förmågor, som ger en bild av att de kan tolkas som ”odugliga”.

Bilden av förvaltningscheferna är olycklig då det indirekt görs en degradering av dem. Det trots att den befintliga förvaltningsorganisationen, som har beslutats av kommunfullmäktige, är gällande tills nytt beslut fattas. Den befintliga förvaltningsorganisationen har som utgångspunkt att nämnder och förvaltningar ska

ha en självständighet och därmed specialisering. Det betyder att förvaltningscheferna arbetar enligt gällande organisation och att deras sätt att reagera kan bero på att den rådande kulturen förespråkar beteendet. Krav på koncernperspektiv har inte uttalats förrän i samband med den organisationsförändring som idag diskuteras.

De intervjuade har uttalat avsaknad av tydliga mål och syften med förändringsarbetet. De mål som finns är inriktade på allmängiltiga egenskaper hos förvaltningscheferna. Målen skulle istället kunna ha haft fokus på vad organisationen ska åstadkomma för medborgarna, kommunledningen och de anställda. Förändringsarbetet har lagt stor vikt vid ledaregenskaper hos förvaltningscheferna snarare än på vad de konkret ska utföra för medborgarna.

6.2 Processens genomförande

Organisationsförändringen är en pågående process där inget svar finns till hur framtiden kommer att se ut. Det är därför naturligt att upplevelser av osäkerhet och motstånd uppstår. Ett vanligt skeende vid omfattande processer, utan någon liknande förändring som föregångare, är att de skapar osäkerhet kring det okända. Kommunledningen kan anses ha hanterat det naturliga inslaget av osäkerhet på ett ofullständigt sätt.

Den utvärdering som gjorts av förvaltningscheferna är med utgångspunkt från de krav som ställs i den nya framtida organisationen på chefer, som arbetar enligt krav i den befintliga organisationen. Det skulle i vissa fall kunna medföra feltolkningar, men kan också fånga de chefer som är lämpliga för nya uppdrag. Dock borde de chefer som inom kort ska pensioneras ha befriats från utvärderandet. Det har visat sig väckt känslor av otillräcklighet och nedstämdhet inför pensionen, efter många års arbete i verksamheten.

Ett kringgående av lagen om offentlig upphandling har gjorts genom att kommunledningen handplockat och anställt en konsult för uppdraget. Det är troligen nödvändigt med ett externt konsultarbete i ett omfattande förändringsarbete. Användandet av en konsult är ett sätt att skydda de parter som ska stanna kvar i organisationen från att smutskastas. Dock borde det vara angeläget för kommunledningen att gällande lagstiftning för köp av tjänst till kommunal verksamhet efterlevs. Att nyttja kryphål i lagstiftningen ger en bristande trovärdighet. Kommunledningen borde ha insett detta och varit mån om att undanröja allt sådant som kan skapa onödigt motstånd.

En viktig utgångspunkt för att lyckas med omfattande förändringsarbete är att berörda chefer och övriga anställda har tillit och förtroende till förändringsagenterna. Det skapar trygghet, motivation och delaktighet till förändringen. Genom styrgrupper, arbetsgrupper och information finns ambitionen att chefer och fackliga representanter ska känna delaktighet i processen. Alla intervjuade ser sig inbjudna till delaktighet, samtidigt som det finns en känsla av "spel för gallerierna". Uppfattningar finns att kommunledningen redan har en färdig förvaltningsorganisation som ska presenteras, och att det redan är klart vilka förvaltningschefer som passar in i den nya modellen. Det betyder att förändringsagenterna inte skapat ett tydligt angelägenhetsmedvetande.

Befintliga förvaltningschefer sitter med i arbetsgrupper för organisationsutredningen, samtidigt som de inte vet om de kommer att finnas med i den nya organisationen. Det kan betyda att engagemanget från arbetsgruppen inte blir "helhjärtat", utan att arbetet istället fokuseras på att vara kommunledningen till lags för att skydda egna intressen. Samtidigt kan de bli en spärr för kreativitet och nytänkande. Detta kan leda till att arbetsgruppen blir en källa till informell informationsspridning i det dolda.

Det är nödvändigt att en organisation förändras men det är viktigt att mänsklig hänsyn tas till dem som haft ansvar, dvs. arbetar i organisationen. Övergångar till nya befattningar borde därför avdramatiseras.

Professionalismen i processen kan tolkas gå förlorad genom förändringsagenternas uppmuntran till anonyma mejl och värderingar av cheferna. Konsultens arbetssätt har i vissa fall skett för att undgå offentlighetsprincipen. Det ligger inte i linje med ett professionellt förändringsarbete.

Organisationsförändringarna har kommit som en överraskning för de fackliga representanterna, medan förvaltningscheferna varit välinformerade genom sin närhet till kommunledningen och den operativa verksamheten.

Det finns olika uppfattningar om genomförandetakten av förändringsprocessen i organisationen. Kommunalrådet förespråkar en snabb förändringsprocess, som ska visa på resultat. Med tanke på att organisationen inte genomgått någon större förändring på lång tid, har motstånd till hastigheten uppstått. Dock bör en förändring inte vara alltför utdragen. Risken finns för utmattning och att aktualiteten går förlorad.

Det borde vara en omöjlig uppgift att matcha lämpliga ledare till de olika uppdragen när uppdragen ännu är outtalade. I vissa fall, till vissa befattningar, kan det vara viktigt med specialistkompetens och till andra krävs generalistkompetens. Till en så komplicerad organisation som förvaltningsorganisationen, krävs troligen olika typer av ledare och ledaregenskaper. Olikheter i bakgrund, kön och erfarenhet kan skapa en dynamik i ett koncernperspektiv. Oavsett om en ledare är generalist eller specialist borde det viktigaste vara att ledaren är visionär, kraftfull och engagerad i sitt uppdrag.

6.3 Kulturen

Den befintliga organisationen har främjat en kultur som bejakar att varje förvaltning ser till sina intressen före organisationen som helhet. Den nya organisationsstrukturen är tänkt att integrera olika förvaltningar till att samarbeta inom övergripande områden. Därmed bör den rådande kulturen förändras för att möjliggöra ett annat sätt att arbeta i organisationen.

För anställda som verkar i en djupt rotad kultur kan förändringar vara skrämmande. Förändringar inkräktar på det invanda och trygga och skapar därför oro. För en del personer i organisationen har organisationsöversynen upplevts som ett hot att de personliga intressena åsidosätts, vilket lett till motstånd. Motståndet varierar beroende på graden av delaktighet i processen.

Landskrona har vid tidigare förändringsarbeten präglats av ett synsätt att alla i

ledande positioner ska känna delaktighet i förändringsarbetet. Istället för att leda förändringen som tidigare varit fallet, är det förvaltningscheferna som blir förändrade. Känslan av bristande delaktighet har lett till stress och osäkerhet.

Motståndet har uppstått i och med att tillvägagångssättet varit att förändra kulturen genom att byta ut personer i ledande befattning. Det är genom ledningen som kulturen implementeras i resten av organisationen. Framtidens kultur kommer att präglas av hur samarbetet blir mellan de nya cheferna och kommunledningen samt vilken acceptans de får från övriga medarbetare. Hur väl den nya kulturen etableras beror på vilka personer som rekryteras till chefsposterna.

Förändrat ledarskap är en del i en förändringsprocess. Därefter återstår att förändra kultur och synsätt hos övriga anställda. Många av de anställda har flera års erfarenheter av arbete i Landskrona kommun och har stelnat i sin yrkesroll och utvecklingsbenägenhet. Det betyder att förändringsprocessen inte är färdig i och med tillsättandet av nya förvaltningschefer och förslag på en ny förvaltningsorganisation. Ett sätt att bygga bort stagnation i den framtida organisationen borde vara att cheferna inte stannar på en och samma post för länge.

Ett hinder med den nya organisationen är att den politiska organisationen, med dess nämnder, inte samtidigt som förvaltningarna genomgår någon förändring. Detta kan komma att skapa problem med arbetet i framtiden. Att inte ha klargjort hur nämnderna ska organiseras skapar förvirring och kan sätta käppar i hjulen för hur den nya organisationen ska kunna fungera. Även om den nya organisationen för förvaltningarna blir lyckad är det idag otydligt vilken nämnd som ska sköta vad.

Kommunledningen står inför en stor utmaning att implementera organisationsförändringen och få hela förvaltningsorganisationen att arbeta efter organisationsbeslutet. Intentionerna med organisationsförändringen har många goda utgångspunkter och är väsentliga för en nutidsanpassad och effektiv kommunal verksamhet. Den kan dock stöta på problem vid implementeringsfasen då det finns vissa oklarheter med uttalade motiv, hantering av processen och den rådande kulturen som kan medföra negativa konsekvenser.

6.4 Slutsatser

Sammanfattningsvis vill vi besvara vårt syfte. Utifrån teorin och empirin dras slutsatsen att ledningens formella intentioner inte stämmer överens med hur de upplevs av förvaltningscheferna och de fackliga representanterna.

Ledningen i Landskrona kommun visar i förändringsarbetet en förståelse för betydelsen av att skapa en flexibel och förändringsbenägen organisation. Ambitionerna med förändringen är höga och ledningen har eftersträvat att skapa delaktighet och engagemang hos de anställda. Det visar sig inte minst genom tillsättandet av bland annat arbetsgrupper. Ledningen arbetar aktivt med att förändra den befintliga organisationen och följer i de flesta avseenden processen för hur en optimal förändring bör gå tillväga. Dock borde ledningen vara mer medveten om de vanligaste misstagen som uppstår vid förändringar. En ökad medvetenhet kan minska den upplevda smärtan och ångesten till förändringen och därmed motståndet.

Vi har kunnat urskönja fem nyckelfaktorer till varför ledningens officiella intentioner inte upplevts på samma sätt av samtliga parter. Följande fem faktorer är, utifrån den förda diskussionen, huvudsakliga orsaker till att ledningens formella intentioner upplevts annorlunda:

- Rädsla för åsidosättande av personliga intressen
- Bristande kommunikation
- Hanteringen av förändringsprocessen
- Bristande angelägenhetsmedvetande
- Avsaknad av en tydlig vision och klara mål

Rädsla för åsidosättande av personliga intressen

Rädslan för att personliga intressen ska åsidosättas i en ny organisation har upplevts bero på vilken inverkan förändringen har på individens status och sociala ställning. Förändringen upplevs som oklar och ingen vet hur deras intressen kommer att påverkas. Det har medfört att vissa personer saknar tilltro till förändringen.

Kommunikationen

Kommunikationen mellan förändringsagenterna och anställda har på sina ställen brutit. Det visar sig genom att de informella motiven till varför omorganisationen sker har tagit överhand över de formella motiven. Förändringsagenterna har inte varit medvetna om problemet och har inte åtgärdat de störningar som uppstått vid förmedlandet av information.

Hanteringen av förändringsprocessen

Förändringsprocessen har visat på bristande hantering. Sättet som cheferna utvärderats på och hemlighetsmakeriet mellan kommunalrådet och konsulten är exempel på detta. Processen är otydlig och det är oklart vad som ska förändras och vilka tjänster cheferna rekryteras till. Sättet att hantera översynen har bidragit till upplevt motstånd.

Bristande angelägenhetsmedvetande

Skapandet av ett angelägenhetsmedvetande i organisationen för förändringen har visat sig vara otillräckligt. Förändringsagenterna har inte lyckats bevisa behovet av en omfattande omorganisation eller vinsterna därmed. Det visar sig bland annat genom upplevelser av att förändringen sker för förändrandets skull.

Avsaknad av en vision och klara mål

Upplevelserna har visat en avsaknad av en tydlig vision och klara mål till omorganisationen. De mål som finns uppfattas som alltför allmängiltiga och svåra att applicera på de enskilda verksamheterna. Det visar att ingen klar bild av vad förändringsprocessen ska medföra har implementerats i processen.

7 Förslag till vidare studier

I det här kapitlet är syftet att ge förslag till vidare studier inom det presenterade ämnesområdet. Under tiden för skrivandet av vår uppsats har flera infallsvinklar för nya studier uppenbarat sig. Exempel kommer att presenteras på aspekter som den här uppsatsen inte har belyst, men som vi anser är intressanta för fortsatta studier.

I vår uppsats har vi undersökt hur ett pågående förändringsarbete i Landskrona kommun upplevs av olika berörda personer i organisationen. Uppsatsen omfattar enbart den pågående processen och belyser därför inte hur förändringen kommer att förankras i framtiden. En intressant undersökning anser vi vara hur förändringsarbetet gick. Vad blev bra och vad blev mindre bra med den nya organisationen? Vilka blev de nya förvaltningscheferna och hur skiljer sig deras arbete från det arbete som bedrevs tidigare? Hur fungerade samarbetet mellan förvaltningsorganisationerna och nämnderna?

En annan intressant studie skulle kunna vara att se om de upplevelser som framkommit i denna studie stämmer överens med hur samma respondenter upplever den färdiga organisationen. Har synen förändrats?

Ytterligare frågor som skulle kunna undersökas är vilka vinster ledare med mer övergripande sätt att leda organisationer, än chefer med ett speciellt kunnande inom en särskild verksamhet, kan medföra. Vad för typ av ledare krävs för att få igång en förändringsprocess och vad kan olika ledare bidra med? Detta skulle vara intressant att utreda då vår studie enbart fokuserar på ledarskapet i samband med en önskan om att förändra den befintliga kulturen.

Den organisationsförändring som sker i Landskrona skulle vidare kunna sättas i ett större perspektiv och jämföras med förändringsarbeten i andra kommuner. Vad har varit speciellt i fallet Landskrona och vad har stämt överens med andra förändringsarbeten för kommunal verksamhet?

8 Reflektioner kring uppsatsen

När vi besökte Landskrona befann sig organisationen mitt i den pågående förändringsprocessen. Många upplevelser präglades av en blandning av upprördhet och osäkerhet. Sedan vi lämnade Landskrona har förändringsprocessen fortsatt och mycket har hänt. Det finns idag en klar presenterad organisationsstruktur och samtliga tjänster är tillsatta. Många av de upplevelser vi mötte vid våra besök kan idag vara annorlunda då förändringen fått mer tid att sjunka in hos de olika parterna. Härmed vill vi understryka att förändringsprocessen idag är inne i ett annat skede.

Studien av Landskrona kommuns förändringsprocess har färgats av de val vi löpande gjort under processens gång. Ett antal funderingar och påpekanden som skulle kunna ge studien ett annat utseende och innehåll är på sin plats. Samtliga respondenter som vi intervjuat har varit delaktiga i förändringsprocessen, inte enbart som observatörer eller genomförare utan också som drabbade. Det kan ha fått till följd att de intervjuer, som uppsatsen bygger på grundar sig i respondenternas subjektiva tankar. Vi kunde ha intervjuat personer inom organisationen som inte berörs i samma utsträckning av förändringen för att på så vis nå en objektivare bild av fallet. För att besvara syftet var direkt berörda parter upplevelser av relevans.

Ett annat sätt att undersöka fallet skulle vara att på plats delta i de olika gruppernas möten för att komma närmre empirin och studera dem i sin naturliga miljö. En sådan metod skulle ge en mer detaljerad studie av respondenternas olika beteenden. Vi valde bort denna form av undersökning då vi ansåg att givet den tid som ställts till förfogande skulle inte materialet kunna bearbetas på önskvärt sätt.

Valet av metod, dvs. den kvalitativa metoden skulle kunna ifrågasättas, då vår studie inte ger den generaliserbarhet som en kvantitativ metod skulle göra. Valet gjordes främst för att svaren på vårt problem inte låter sig översättas till kvantitativ data. En nackdel med den kvalitativa metoden är att studiens resultat blir svårare att applicera på andra kommuner. Vi hoppas däremot att våra resultat ska bidra med infallsvinklar och tankegångar till vidare studier.

Att vi huvudsakligen bygger vårt resonemang på Kotters teori, kan anses ge vår studie en snäv infallsvinkel. Vi skulle kunna använt ytterligare teorier för att ytterligare lyfta relevansen av studien. En hög relevans anser vi trots det har åstadkommit genom införandet av andra forskares resonemang under Kotters förändringsmodell. Härigenom har vi fått en god teoretisk bild av det område som studerats.

Möjligheten finns att vi skulle nå andra resultat med andra teorier, annan metod och en annan empiri, vilket gör fortsatt forskning kring förändringsprocesser i offentliga organisationer meningsfullt.

Referenser

Publicerade källor:

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1998) *"Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ forskning"*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (1997) *"Nya perspektiv på organisation och ledarskap – Kreativitet, val och ledarskap"*. Lund: Studentlitteratur
- Brorström, Björn (2004) *"Den stora vändningen? Ett universitetssjukhus i förändring"*. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000) *"Integrerad organisationslära"*. Lund: Studentlitteratur
- Dahlkwist, Matts (1996) *"Kommunikationsprocesser"*. Stockholm: Liber AB
- de Klerk, Andreas (1993) *"Att hantera konflikter – i arbete och grupp"*. Göteborg: AB Timbro
- Ericsson, Björn (2003) *"På spaning in i framtiden – om omvärldsanalyser i kommuner"*. Malmö: Björn Ericsson och Kommentus Förlag
- Eriksson, Lars Torsten & Finn Wiedersheim Paul (1997) *"Att utreda forska och rapportera"*. Malmö: Liber AB
- Heracleous, Loizos (2003) *"Strategy and Organization – Realizing Strategic Management"*. Cambridge: University Press
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (2001) *"Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder"*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *"Hur moderna organisationer fungerar"*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *"Vad hur och varför? – om metodval i företagsekonomi och andra samhällvetenskapliga ämnen"* Lund: Studentlitteratur
- Kotter, John P (1998) *"Leda förändring – hur du blir framgångsrik på 2000-talet"*. Malmö: Egmont Richter AB
- Rubenowitz, Sigvard (1999) *"Organisationspsykologi och ledarskap"*. Göteborg: Akademiförlaget Corona
- Svedberg, Lars (2003) *"Gruppsykologi- om grupper, organisationer och ledarskap"*. Lund: Studentlitteratur

Utbult, Mats (2004) *”Ledarskap i kommuner – Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser”*. Karlskrona: Svenska kommunförbundets FoU-råd

Muntliga källor

Kommunalrådet i Landskrona, Niklas Karlsson

Konsult, Kess Simmasgård

Arbetsgruppens ordförande, Per Dahllöv

Förvaltningschefer:

T.f. Teknisk chef, Kåre Larsson

Vård-, äldre-, och omsorgschef, Eva Malm

Fritid- och turistchef, Bengt Nissler

Arbets- och socialchef, Gunlög Stenfeldt

Fackliga företrädare:

SKTF: s lokala ordförande, Lars Eklund

SKAF:s lokala ordförande, Annika Lozell

SSR: s lokala ordförande, Bo Sörensson

Elektroniska källor

<http://www.landskrona.se/> 2004-11-05

Informationsmaterial och protokoll från kommunen

Kommunalrådets kansli (2004-04-04) *”Projektspecifikation - Kommunorganisation 2000+”*

Kommunfullmäktiges i Landskrona protokoll, 2004-04-26

Kommunfullmäktiges i Landskrona protokoll, 2004-09-27

Kommunstyrelseprotokoll, 2004-04-14

Kommunstyrelsekontoret, 2004-10-08

Landskrona kommuns verksamhets- och personalredovisning 2003

Utvecklingsplan 2000+ (2004) *”På rätt kurs för hållbar utveckling”*

Tidsskrifter

Helsingborgs dagblad, 2004-11-22

Sydsvenska dagbladet, 2004-10-18

Sydsvenska dagbladet, 2004-11-14

Bilagor

Bilaga nr 1: Organisations översyn 2000+

Bilaga nr 2: Intervjumall

Bilaga nr 3: Organisationsschema

Bilaga nr 4: Information till alla anställda

Bilaga 1

2004-11-10

Kommunstyrelsen
Landskrona

Organisationsöversyn 2000+

Undertecknade fackliga arbetstagarorganisationer inom SACO är ense om att framföra följande synpunkter med anledning av vad som hittills förevarit under det nu pågående utredningsarbetet i rubricerat ärende.

1. Vi är kritiska över att utredningsarbetet med den nya organisationen har bedrivits i ett alltför högt tempo och lagts ut på förvaltningarna utan hänsyn till ordinarie arbetsuppgifters utförande.
2. Vi ifrågasätter den tystnadsplikt som ålagts de fackliga förtroendemännen avseende uppgift om de personer som internt har anmält sitt intresse för chefspost i den framtida organisationen. Detta, då det är sannolikt att deras intresseanmälan är att betrakta som allmän handling och inte kan beläggas med sekretess enligt sekretesslagen.
3. Den inbjudan till bedömning av eventuella chefsämnen, d v s över de som lämnat en intresseanmälan för chefspost, kommer ej att besvaras med hänsyn till dels förfarandet, dels att organisationen ej klarlagts.
4. Vi kommer att lämna våra uppfattningar, då reguljära MBL-aktiviteter inleds av arbetsgivaren, i följande ordning, organisation, tillsättningsförfarande och chefstillsättning etc.
5. Avslutningsvis vill vi med hänsyn till, dels det snabba förfarande med vilket översynen bedrivs på, dels den förestående jul- och nyårshelgen och de ledigheter som i samband härmed uttas av arbetstagarerna, göra arbetsgivaren uppmärksam på de tidsfrister och skyldigheter som följer av MBL och KHA 94 vid ärende av denna typ.

Dag som ovan

Arkitektförbundet (AF)

Civilingenjörskörbundet (CF)

DIK

Förbundet för arbetsterapeuter (FSA)

Ingenjörskörbundet

JUSEK

Leg Sjukgymnasters Riksförbund (LRS)

Sv Skolledarförbund

Sv Naturvetarförbund (SN)

Sv Psykologförbund (SP)

Akademikerförbundet (SSR)

Bilaga 2

Intervjumall

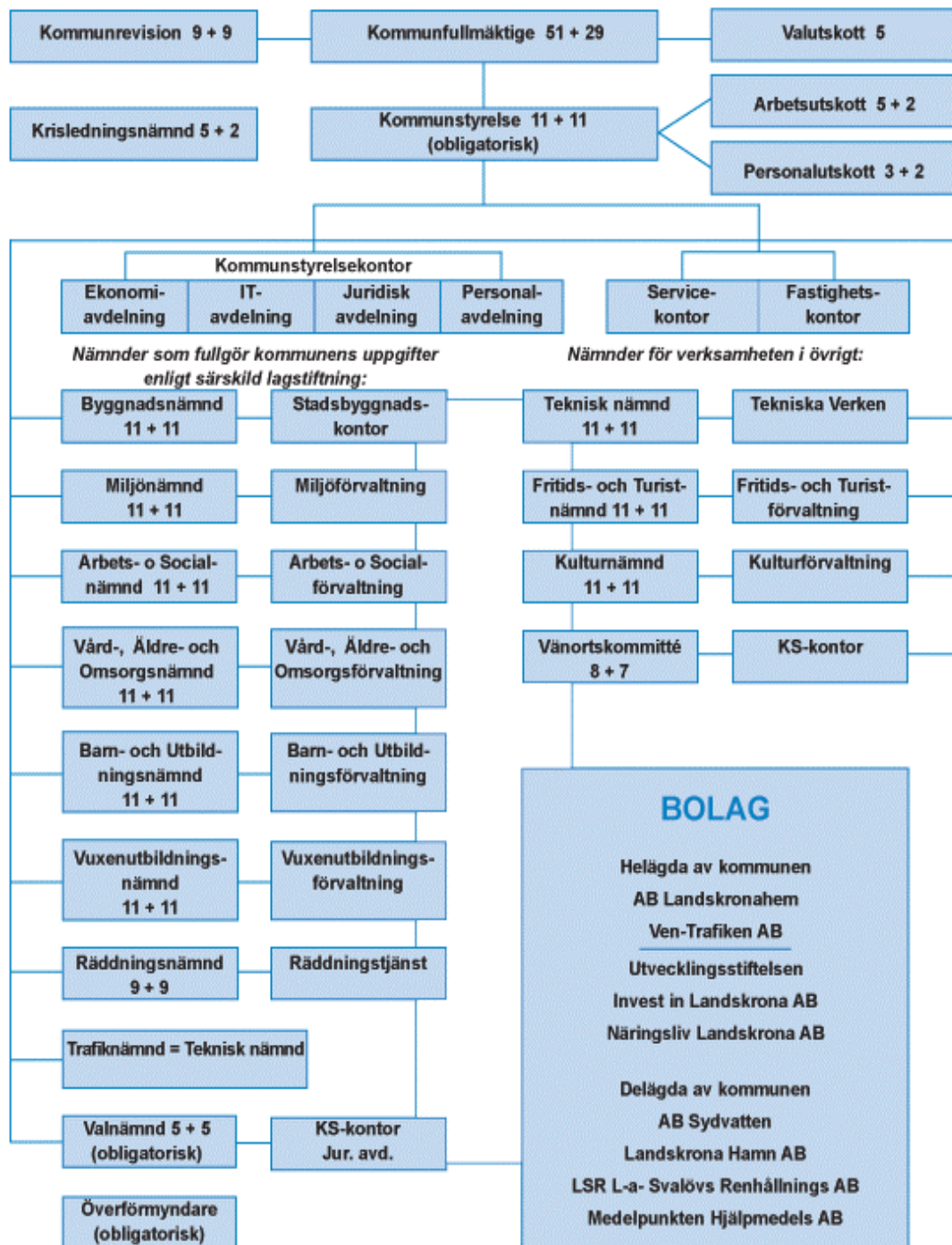
- Berätta om din roll i kommunen.
- Berätta hur organisationen i Landskrona kommun ser ut idag.
- Har tidigare organisationsförändringar genomförts och om, hur har de karakteriserats?
- Hur vill ni att den framtida organisationen ska se ut och vad vill ni att den ska uppfylla?

- **Vilka motiv finns till omorganisationen?**
- Vad för vinster/nytta tror du att omorganisationen kommer att medföra?
- Hur har ni tänkt er att omorganisationen ska genomföras?
- Varför väljer ni att genomföra omorganisationen just nu?
- Vilka krav ställs på den nya organisationen/profilkrav på de nya cheferna?
- Vilken roll spelar konsulten?
- Har ni stött på motstånd eller intressekonflikter till omorganisationen? Och om, hur har ni tänkt att möta dessa?
- Har ni fått positiv feedback på omorganisationen?
- Hur lång tid har ni beräknat omorganisationen till?
- Vilka ser du som de största utmaningarna med omorganisationen?
- Hur bemöter ni facket/skepsis?
- Hur har de berörda förvaltningscheferna informerats?
- Hur tar ni hand om de chefer som inte återanställs?
- Vem bestämmer vem som ska anställas?

- **Vad tycker du om omorganisationen?**
- Vilka är fördelarna med omorganisationen?
- Vilka är nackdelarna?
- Är en omorganisation nödvändig för att göra Landskrona kommun mer attraktiv?
- Ser du andra möjliga sätt?

- **Vad tycker du om sättet organisationsförändringen genomförs på?**
- På vilket sätt har du varit delaktig och hur har du påverkat processen?

Bilaga 3



Bilaga 4



Landskrona
kommun

Kommunstyrelsekontoret
2004-10-08

Information

till alla anställda

Arbetet med översynen av kommunorganisationen går vidare

En insats i förändringsarbetet ska säkerställa att den nya organisationen bemannas av chefer med ett erkänt gott ledarskap och ett i övrigt professionellt arbetssätt. Insatsen handlar om att såväl få besked om vilka som är intresserade att bli förvaltningschefer i den nya organisationen, som att undersöka/kartlägga deras förutsättningar att leva upp till kraven.

Du som är intresserad och vill veta mer om kravbilden se omstående sida.

Kess Simmasgård
Utredare

Till Dig som är intresserad av förvaltningschefsuppdrag i den nya förvaltningsorganisationen

Kommunfullmäktige har beslutat att som en del i förändringsarbetet avseende utredning av och förslag till en framtida förvaltningsorganisation, ingår även att utreda och säkerställa "att den nya organisationen bemannas med chefer som har ett erkänt gott ledarskap och ett i övrigt professionellt arbetssätt". Detta ska utföras under hösten 2004 och resultatet ska påverka tillsättningen av förvaltningschefer i den nya organisationen.

Styrgruppen (KSau) för utredning om framtida förvaltningsorganisation inbjuder därför anställda till att anmäla sitt intresse för förvaltningschefsuppdrag i den nya organisationen. I dagsläget vet vi inte vilka de nya förvaltningarna blir, dock vet vi att de verksamhetsområden som vi har i dag, i huvudsak även kommer att finnas i den nya organisationen.

Med "ett erkänt gott ledarskap och ett i övrigt professionellt arbetssätt" menas att förvaltningschefen utöver att ha:

- * lämplig akademisk utbildning
- * gedigen och mångårig erfarenhet som chef

också måste äga förmågor och egenskaper som visar på

- intresse för utveckling av personal och verksamhet
- engagemang inför uppdraget
- vilja att ta ansvar och förmåga att delegera ansvar
- god förmåga att kommunicera, informera
- målmedvetenhet
- strategiskt tänkande
- förmåga att hantera konflikter
- tydligt ledarskap
- personlig integritet

Den som anmäler sitt intresse för förvaltningschefsuppdrag kommer att få sin ledarskapsförmåga i en tänkt framtida chefsroll bedömd genom att hennes/hans chefs- och ledarskapsinsatser kartläggs. Kartläggningen utgår huvudsakligen ifrån den kunskap som finns om de intresserade inom organisationen Landskrona kommun.

Vill Du veta mer ombedes Du kontakta kommunstyrelsens ordförande Niklas Karlsson eller utredare Kess Simmasgård.

Du är välkommen att anmäla Ditt intresse till Kess Simmasgård på KSK före den 21 oktober 2004.

Kess Simmasgård
Utredare