



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska Institutionen**  
Ekonomihögskolan

**Kandidatuppsats, 10 poäng**  
Ht - 2004

# **Chefers intentioner och dess påverkan**

– en fallstudie av Försäkringskassan

Handledare: Robert Wenglén  
Ulf Ramberg

Författare: Helena Bruske	810208-0168
Charlotte Hellberg	810418-1402
Emma Tholin	791214-7803

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur chefer under ett möte förmedlar sina intentioner till de anställda och hur de uppfattas. Ledarskap är ett relativt komplext och svårdefinierat ämne som inte lämpar sig att fånga upp via enkäter. Vi har därför valt att göra en fallstudie där vi avgränsat oss till ett specifikt möte i en organisationsförändring på Försäkringskassan. Vår empiri är baserad på intervjuer med tre enhetschefer, medarbetare samt en observation. Vi är intresserade av att i en specifik situation försöka fånga vad chefer faktiskt *gör* och inte bara vad de *säger* att de gör. För att uppnå vårt syfte har vi använt oss av ett induktivt tillvägagångssätt då vi valt ut vissa delar från empirin som vi ansett präglat studien för att sedan fokusera på dessa i analys och slutsats. Några av de slutsatser som vi kommit fram till lyder som följer; det är viktigt att som chef inte fokusera på för storslagna ämnesområden. Istället bör man se till det ”lilla” som berör individerna på ett mer direkt plan. Det är inte heller någon mening med att nämna intentioner i förbifarten, för att ”få det gjort”. Det är viktigt att ta tillvara de tillfällen som ges för att kunna göra det som man påstår sig vilja göra.

**Uppsatsens titel:** Chefers intentioner och dess påverkan – en fallstudie av Försäkringskassan

**Seminariedatum:** 2005-01-12

**Ämne/kurs:** FEK 582 kandidatuppsats, 10 poäng, inriktning: styrsel på välfärdens nutid och framtid.

**Författare:** Helena Bruske, Charlotte Hellberg och Emma Tholin

**Handledare:** Robert Wenglén och Ulf Ramberg

**Fem nyckelord:** ledarskap, intentioner, observation, fallstudie, organisationsförändring

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur cheferna under ett möte förmedlar sina intentioner och hur de anställda uppfattar dessa.

**Metod:** Tillvägagångssättet har i denna studie varit induktivt och vi har genomfört en fallstudie av kvalitativ karaktär.

**Teoretiska perspektiv:** Teorikapitlet består av områden kring; ledarskap och olika ledarskapsstilar, intentioner och social påverkansprocess, förändringar och motstånd mot förändring.

**Empiri:** Empirikapitlet består av information från ett möte, intervjuer med tre enhetschefer på Försäkringskassan och 15 medarbetare i organisationen.

**Slutsatser:** Det är viktigt att som chef inte fokusera på för storslagna ämnesområden. Istället bör man se till det ”lilla” som berör individerna på ett mer direkt plan. Det är inte heller någon mening med att nämna intentioner i förbifarten, för att ”få det gjort”. Det är viktigt att ta tillvara de tillfällen som ges för att kunna göra det som man påstår sig vilja göra.

## **Abstract**

The purpose with this essay is to investigate how business managers are getting their intentions across to their employees in the meeting room, and how those intentions are perceived. Leadership skills are something relatively complex and hard to define and it is not easy to get a good picture of it by passing out a questionnaire. Therefore we have chosen to limit ourselves to making this study based on one specific meeting concerning a change of the organisation at "Försäkringskassan" (regional social insurance office). Our empirical foundation is based on interviews with three different division managers, in which we asked about their intentions for the meeting before it took place. We also participated in the meeting as observers. This was followed by interviews with the employees to find out how well the intentions of the managers had gone through to them. We are interested in looking at what managers in fact do and not only what they say they do, in a specific situation. To reach this aim we have used an inductive course of action where we have chosen some parts of the empirical that we have thought were representative for the study as a whole and then focused on these in our analysis and conclusion. Some of the conclusions we have reached are these: as a division manager try not to focus on the grand subjects. Instead they should focus on what is important for the individuals. It is essential to make use of every opportunity to be able to really do what you have declared.

**Title:** Division managers intentions and how they affect – a casestudy of Försäkringskassan

**Seminar date:** 2005-01-12

**Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 swedish credits (15 ETCS)

**Authors:** Helena Bruske, Charlotte Hellberg and Emma Tholin

**Advisor:** Robert Wenglén and Ulf Ramberg

**Key words:** leadership, intentions, observation, casestudy, change of organization

**Purpose:** The purpose with this essay is to investigate how business managers are getting their intentions across to their employees in the meeting room, and how those intentions are perceived.

**Methodology:** To reach this aim we have used an inductive course of action where we have chosen some parts of the empirical that we have thought were representative for the study as a whole and then focused on these in our analysis and conclusion. Our study is of qualitative character.

**Theoretical perspective:** Our theoretical perspective is based on; leadership and leadership styles, intentions and social influence process, change of organizations.

**Empirical foundation:** Our empirical foundation is based on interviews with three different division managers. We also participated in a meeting as observers. This was followed by interviews with the employees.

**Conclusions:** As a division manager try not to focus on the grand subjects. Instead they should focus on what is important for the individuals. It is essential to make use of every opportunity to be able to really do what you have declared.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Positionering.....	8
1.3 Problemställning.....	9
1.4 Syfte .....	9
1.5 Om Försäkringskassan .....	9
<b>2. Metod.....</b>	<b>11</b>
2.1 Grundläggande val av metod.....	11
2.1.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
2.1.2 Kvalitativ studie .....	12
2.1.3 Fallstudie .....	13
2.2 Tillvägagångssätt.....	13
2.2.1 Observation .....	13
2.2.1.1 Öppen eller dold observation .....	14
2.2.1.2 Deltagande eller icke-deltagande observation.....	14
2.2.2 Intervju .....	14
2.2.2.1 Öppen eller strukturerad intervju .....	14
2.3 Datainsamling.....	15
2.3.1 Primär- och sekundärdata.....	15
2.3.2 Reliabilitet och validitet .....	15
2.3.3 Källkritik .....	16
<b>3. Teori.....</b>	<b>18</b>
3.1 Teoretisk referensram.....	18
3.2 Ledarskap eller Management? .....	18
3.2.1 Definition av ledarskap .....	20
3.3 Mellanchefer – ”mellan barken och veden” .....	20
3.4 Intentioner .....	21
3.4.1 Påverkansprocess .....	21
3.4.2 Ledarskapsstilar.....	21
3.5 Att leda en förändring .....	23
3.5.1 Motstånd vid förändringsarbete .....	24
3.5.2 Genomförande .....	26
3.6 Teoretisk sammanfattning .....	28
<b>4. Empiri.....</b>	<b>30</b>
4.1 Empirisk bakgrund .....	30
4.1.1 Organisationsförändring.....	30
4.2 Före mötet .....	31
4.2.1 Chefernas intentioner .....	31
4.2.1.1 Information och påverkan .....	32
4.3 Observation .....	33
4.4 Efter mötet.....	36

4.4.1 Troliga intentioner och dess påverkan .....	36
4.5 Empirisk sammanfattning .....	37
<b>5. Analys .....</b>	<b>39</b>
5.1 Intresset för mötet.....	39
5.2 Ledarskapets vara eller icke vara .....	40
5.3 Varför intentionen delaktighet, när det inte går att påverka?.....	41
5.4 Misstänksamhet mot cheferna.....	41
5.5 Mellancheferens problematik .....	42
5.6 Kommunikation utan ord .....	43
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>45</b>
<b>7. Återblick.....</b>	<b>47</b>
<b>8. Källförteckning.....</b>	<b>48</b>
<b>Bilaga 1</b>	
<b>Bilaga 2</b>	

## Förord

Drygt tio veckor har nu gått sen vi i oktober hade vårt introduktionsmöte till detta uppsatstema, *Styrrel på välfärdens nutid och framtid*. Vi har under denna resa fått en mängd nya erfarenheter, inblick i en numer statlig organisation och dessutom haft väldigt roligt tillsammans.

Vi vill i och med detta passa på att tacka, först och främst våra handledare, Robert Wenglén och Ulf Ramberg, som under hela arbetets gång hjälp oss med tips, idéer, litteraturval och inspiration. Vi vill dessutom frambringa vårt tack till de tre enhetschefer som på ett mycket tillmötesgående sätt avsatt tid för intervjuer, uppföljningssamtal och som tillät oss att närvara vid det möte vi observerat. Tack även till alla de medarbetare som ställt upp på intervjuer.

Lund den 12 januari 2005,

---

Helena Bruske

---

Charlotte Hellberg

---

Emma Tholin

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel behandlar vi bakgrunden till ledarskapets roll, förändring och social påverkan samt ger en presentation av uppsatsens syfte och problemställning. Därefter ger vi läsaren en presentation av Försäkringskassan.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ledares och chefers roll har under de senaste åren fått en allt större uppmärksamhet, vilket inte minst all ny managementlitteratur är ett bra bevis på. Detta intresse har även spridit sig till den offentliga sektorn, som blivit allt mer marknadsorienterad och dessutom satts under hårdare ekonomisk press. Goda chefer har också fått en avgörande betydelse i takt med detta och aldrig tidigare har man hämtat så mycket vägledning från det privata näringslivet.<sup>1</sup>

Kraven på nutidens och framtidens ledare är höga. Det räcker inte med att vara en kunnig specialist med administrativ kunskap. I dagens samhälle ställs det även höga krav på personliga egenskaper.<sup>2</sup> Krav så som “bygga relationer”, “sätta kunden i centrum”, “inspirera medarbetarna”, “visa initiativkraft” etcetera.<sup>3</sup> Kraven har både ändrats och höjts. På 1950- och 1960-talen sökte man chefer med förmågan att kunna rationalisera. På 1970-talet ville man ha den mjuka, snälla och sociala chefen. Under 1980-talet kom coachen på tal och det blev en eftertraktad egenskap, man skulle också gärna vara affärsinriktad. Men nu på 2000-talet räcker inte detta för att bli en framgångsrik chef, personen i fråga bör vara ett universalgeni.<sup>4</sup>

Vårt intresse låg på ett tidigt stadium kring ämnet ledarskap. Vi bestämde oss vidare för att försöka få en ökad förståelse för vad personer i ledande position gör. För att kunna göra det här valde vi att utgå från de intentioner som chefer har inför ett möte. Cheferna i denna studie är mellanchefer, något vi uppmärksammat i vår kontext. Under ovan nämnda specifika möte genomförde vi sedan en observation. Att valet föll på just observation beror på att vi med hjälp av detta metodologiska tillvägagångssätt vill skapa en bild av vad cheferna faktiskt *gör* och inte bara vad de *säger* att de ska göra. Alternativet till att se till just cheferna hade kunnat vara att exempelvis studera en person som inte är i chefsposition. Vi ansåg dock att det var av intresse att studera just chefen eftersom denne är formellt överordnad övriga anställda i den situation vi ska studera. Detta perspektiv kan vidare vara intressant då vi antog att denna

---

<sup>1</sup> Bergström T, “Konsten att finna tulipana rosor - om chefer och chefsrekrytering i en förändrad offentlig sektor”, 1995

<sup>2</sup> Bruzelius L H & Skärvad P-H, “Integrerad organisationslära”, 2000

<sup>3</sup> Dagens Nyheter 5/12 2004, DN.Jobb sid. 4, “Säljare / Distriktschef”, “Chef för byggavdelning”

<sup>4</sup> Bruzelius L H & Skärvad P-H, “Integrerad organisationslära”, 2000

mötesform, med chefer som leder ett möte, är den mest förekommande i Sverige. Efter funderingar kring vilken organisation vi ville studera föll vårt val på Försäkringskassan. Vi fick kännedom om att denna organisation stod inför en omfattande organisationsförändring. Därför ansåg vi det vara ett lämpligt val eftersom det i anknytning till denna förändring skulle hållas möten vilket var, som tidigare nämnts, något som vi avsåg att observera i vår studie. Försäkringskassan ansvarar för Socialförsäkringen i Sverige. Socialförsäkringen utgör en stor del av landets BNP och kan därmed sägas spela en betydande roll för samhället. Även detta motiverar vårt val av organisation.

För att hänga med i den ständiga utvecklingen krävs det drivkraft och initiativförmåga. En utveckling kräver ofta en förändring av något slag. Företag och organisationer pratar mycket om förändring och nytänkande. Alltför ofta genomförs en förändring bara för själva förändringens skull. Vissa kanske tror att en förändring i sig automatiskt leder till något positivt, men så är inte alltid fallet. Det därmed inte sagt att en förändring alltid leder till något negativt, tvärtom kommer det även ofta väldigt mycket bra ur en förändring. Hur som helst är förändringar något som präglar dagens samhälle, och säkerligen något som behövs för att hänga med i denna föränderliga och snabbväxande värld.<sup>5</sup>

## 1.2 Positionering

Det finns många exempel på uttalanden om offentligt ledarskap, men däremot finns det få undersökningar som verifierar eller falsifierar dessa uttalanden. Exempelvis sägs att chefsrollen håller på att förändras, att ledarskapet är effektivare inom den privata sektorn än inom den offentliga och att det inom den offentliga sektorn finns en utbredd motvilja mot ledarskap.<sup>6</sup> Alla dessa olika spekulationer kring vad ledarskap innebär gör att vi anser det vara intressant att i en specifik situation undersöka vad ledarskap betyder just här. En annan aspekt som kan vara av intresse är att försöka reda ut om det är just ledarskap som tillämpas.

Vi har funnit en del uppsatser som tidigare behandlat ämnet förändring och ledarskap. Exempel på detta är; ”Ledarskapets betydelse i förändring mot lärande organisation”<sup>7</sup> och ”Att disponera organisationer för förändring – en fallstudie av Länsförsäkringar Stockholm”.<sup>8</sup> Ingen av dessa går dock på djupet i en specifik situation av förändringen. Därför har vi valt att göra en fallstudie där vi koncentrerar hela studien på ett möte. En annan uppsats, som heter ”Förändring och ledarskap”<sup>9</sup> koncentrerar sig på en mer allmän bild. Författarna ställer sig i denna studie frågan om chefer genomför en förändring på det sätt de egentligen vill och hur de anställda kan påverkas av denna förändring. Vi vill genom en fallstudie bidra med en mer

---

<sup>5</sup> Frännhag C & Hjortsman N, ”Förändring och ledarskap”, C-uppsats psykologi HT –91 samt Bruzelius L H & Skärvad P-H, ”Integrerad organisationslära”, 2000

<sup>6</sup> Hagström B, ”Chef i offentlig verksamhet”, 1990

<sup>7</sup> Saouan, Asp, Nilsson, Johnsson, Löpnr. 8437

<sup>8</sup> Cederholm A, Torkelsson A, Eriksson J, Löpnr. 10831

<sup>9</sup> Frännhag C & Hjortsman N, C-uppsats psykologi HT 1991



djupgående bild vid en specifik situation. Är det eventuellt på detta möte som de anställda påverkas och där chefen genomför en förändring på ett sätt h-n egentligen inte vill.

Idag finns ingen teori som på ett helt tillfredsställande sätt kan förklara ledarskap. Det finns inte heller något bedömningsinstrument som exakt kan förutsäga vem som lyckas som ledare.<sup>10</sup> Vilken ledarstil som är den mest effektiva i alla situationer har forskningen inte kunnat klargöra. Något man däremot kan säga är att ledarskap är en typ av social påverkansprocess, där syftet är att få andra människor att uppnå vissa mål.<sup>11</sup>

Det har skrivits mängder om chefsutveckling främst då med fokus på chefer i topposition. Det finns däremot få studier som inriktar sig på mellanchefer vilka i och med decentraliseringen fått en allt mer betydande roll.<sup>12</sup>

Det finns få tidigare studier vars empiri är fokuserad på en observation. Vi vill därför i denna studie försöka fylla den kunskapslucka som vi anser finns med just detta metodologiska tillvägagångssätt inom ämnesområdet ledarskap. Även det faktum att det finns få studier om mellanchefer gör att vi anser att relevansen av just denna studie ökar.

### **1.3 Problemställning**

Hur förmedlar cheferna sina intentioner till de anställda under ett möte i anslutning till en förändring och hur uppfattas dessa?

### **1.4 Syfte**

Vi ska genom en fallstudie undersöka på vilket sätt chefernas intentioner förmedlas på ett gruppmöte och hur de uppfattas av de anställda. Vi vill med hjälp av en detaljerat beskriven kontext i en specifik situation försöka öka kunskapen och förståelsen inom ämnet ledarskap.

Denna studie kan praktiskt bidra till en ökad förståelse för hur personer med chefsposition kan gå till väga för att nå ut till sina anställda vid gruppmöten.

Det teoretiska syftet med studien är att belysa denna typ av metodologiska tillvägagångssätt och möjliggöra till vidare forskning inom ämnesområdet.

### **1.5 Om Försäkringskassan**

1955 bildades det som idag kallas Försäkringskassan. Tidigare fanns de så kallade sjukförsäkringskassorna som hade liknande, i stort sett samma funktion som dagens försäkringskassor.

---

<sup>10</sup>Tollgerdt – Andersson I, *”Chef i landsting – Ledarskap i politiskt styrda organisationer”*, 1995

<sup>11</sup>Bruzelius L H & Skäravad P-H, *”Integrerad organisationslära”*, 2000

Försäkringskassan är en regionalverksamhet inom den offentliga sektorn, som står för en viktig del av det svenska trygghetssystemet, nämligen socialförsäkringen. Försäkringskassans roll är att administrera socialförsäkringen och se till att ge ersättningar och bidrag till dem som har rätt till det. Den svenska socialförsäkringen gäller för alla som bor eller arbetar i Sverige. Den ger ekonomiskt skydd för familjer och barn, för personer med funktionshinder samt vid sjukdom, arbetsskada och ålderdom.<sup>13</sup>

Socialförsäkringen är nationellt enhetligt och statligt finansierad. Kostnaden för socialförsäkringsadministrationen är cirka 6 miljarder kronor per år. Det motsvarar cirka två procent av försäkringskostnaderna.<sup>14</sup>

Varje kassa är just nu självständig och formellt åtskilda från varandra. De leds vart och ett av en styrelse och en direktör som är förtroendevalda och tillsatta av regeringen. De tar sina egna enskilda beslut angående försäkrings- och bidragsärenden. Här håller dock på att ske stora förändringar.<sup>15</sup>

Den organisationsförändring som ska genomföras inom Försäkringskassan och vad den innebär kommer vi att beröra i kapitel 4.1.1.

---

<sup>12</sup> Drakenberg M, ”*Mellanchefer-från ledningens redskap till verksamhetens motor*”, 1997

<sup>13</sup> [www.forsakringskassan.se](http://www.forsakringskassan.se) 2004-11-10

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Ibid

## 2. Metod

---

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för våra metodologiska överväganden, hur dessa kan påverka studien och varför vi valt de ansatser vi gjort. Vi kommer därefter att presentera var vi hämtat vår data samt källkritik, reliabilitet och validitet hos denna. Slutligen går vi igenom hur vi gått tillväga då vi samlat in vår empiri samt beskriver de metoder vi valt.*

---

### 2.1 Grundläggande val av metod

Vi har valt att studera Försäkringskassan i ett av Sveriges län vilket är ett av de fem geografiska områdena som berörs av en kommande organisationsförändring. Där har vi koncentrerat oss till tre kontor inom länet. Vi har avgränsat oss ytterligare genom att undersöka *chefernas* intentioner på dessa kontor. De namn som vi använder oss av i studien är fingerade och vi lägger ingen värdering i valet av dessa. Anledningen till att vi gjort det är med hänsyn till de berörda personernas integritet. Avsikten är inte att följa förändringsprocessen från början till slut utan att endast studera ett specifikt möte i anslutning till förändringen. Dock är det svårt att beskriva denna situation utan att ta hänsyn till det som redan skett inom organisationen angående förändringen. Med intentioner menar vi vad cheferna på förhand har för avsikter med mötet. Det är endast de uttalade intentionerna vi avser att studera.

#### 2.1.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vilket eller vilka tillvägagångssätt som används för att kartlägga hur empirin ter sig är av mycket stor vikt. Vissa ser på den som något objektivt medan andra anser att empiri ser olika ut beroende på den mänskliga tolkningen. På grund av dessa mycket olika utgångspunkter råder stark oenighet kring vilka de lämpliga metoderna är.<sup>16</sup>

Vi har valt att arbeta med empirin som utgångspunkt, det innebär att vi har valt en induktiv ansats. Det betyder att vi har plockat fram data från vår observation och från våra intervjuer och sedan behandlat denna med hjälp av teorier, begrepp och modeller. Detta kan beskrivas som att gå från "från empiri till teori".<sup>17</sup>

Varför vi använde oss av den induktiva ansatsen och inte den deduktiva beror på att vi från början inte ville ha någon förutfattad bild om hur det kunde se ut. Om vi skulle ha använt oss av den deduktiva ansatsen hade vi troligtvis missat en hel del intressanta aspekter.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Jacobsen D I, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", 2002

<sup>17</sup> Reinecker L & Stray Jørgensen P, "Att skriva en bra uppsats", 2002

<sup>18</sup>Ibid

Vi har utifrån det empiriska materialet vi samlat in kunnat urskilja vissa särdrag och intryck, dessa har sedan legat till grund för våra teorival. Den induktiva ansatsen passade vår uppsats bättre eftersom vi vill undersöka hur det *faktiskt* ser ut och inte hur det ser ut utifrån teorin.

### 2.1.2 Kvalitativ studie

Kvalitativ ansats används vid mer explorativa frågeställningar och där man på förhand har liten kunskap om det man vill studera.<sup>19</sup> Vår önskan är att kunna ge läsaren en inblick i på vilket sätt chefernas intentioner förmedlas på ett gruppmöte och hur de uppfattas av de anställda med hjälp av en detaljerat beskriven kontext. Den kvalitativa metodansatsen har i första hand ett förståelse syfte, därför tror vi att denna ansats kan bidra till förståelse för denna specifika kontext. Fokus läggs på djupet i förståelsen som man erhåller genom att på olika sätt samla in information. Denna metodansats är dessutom öppen för infallsvinklar som beror på kontexten.<sup>20</sup> Man vill få fram många nyanser och detaljer av data och då är det lämpligt att koncentrera sig på ett fåtal undersökningsenheter, det vill säga en extensiv uppläggning.<sup>21</sup>

Då vi i vår problemformulering inleder med hur, kan den anses vara relativt öppen i sin utformning. Vi har därför valt att genomföra vår studie med en kvalitativ ansats. Vi ansåg att denna var mest passande då vi i begränsad utsträckning har styr information som vi fått in. Vi har genomfört kategorisering och tagit med lämpliga teorianslutningar först efter att intervjuerna och observationen genomförts. Vidare är denna ansats präglad av att få fram människors tolkning och förståelse i en viss given situation, vilket är något vi har tagit i beaktande vid våra intervjuer och vid observationen. Fokus ligger på individen och dess kontext samt sambandet mellan dessa två.<sup>22</sup> Vidare är en kvalitativ undersökning nödvändig då man vill undersöka sådant som är vagt, mångtydigt och subjektivt som till exempel känslor och upplevelser som inte direkt går att mäta. Detta motiverar vårt val av en kvalitativ metodansats ytterligare då vår empiri i studien till stor del bygger på människors subjektiva känslor och upplevelser inför en viss förändringsprocess.<sup>23</sup>

Eftersom ledarskap är så komplext och svårdefinierat är det inget som man kan fånga upp via enkäter utan här behövs snarare observationer och intervjuer. Detta är ännu en anledning till vårt val att göra en kvalitativ studie.

---

<sup>19</sup> Jacobsen D I, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", 2002

<sup>20</sup> Holme I M & Krohn Solvang B "Forskningsmetodik", 1997

<sup>21</sup> Jacobsen D I, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", 2002

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Wallén G, "Vetenskapsteori och forskningsmetodik", 1996

### 2.1.3 Fallstudie

Det finns många olika uppfattningar och förklaringar på vad en fallstudie egentligen är. Jacobsen refererar till Andersen (1997) som förklarar begreppet *case studies*, bland annat enligt följande:

*”Beteckningen av ”case” kommer av det latinska casus och understryker betydelsen av det enskilda fallet. (...)Ofta är idealet att gå på djupet i ett fall och lägga fram en helhetsanalys som står på egna ben” ( Jacobsen, 2002, sid. 95)*

Då vår studie är begränsad i tid och rum och då den berör en speciell situation är den av liknande karaktär som en fallstudie.<sup>24</sup> Vi gör en avgränsning i tiden och studerar det som händer just då i en viss kontext.

En av fördelarna med fallstudier är att man studerar vad som sker under verkliga förhållanden. Denna typ av studie innebär även att man kan få en mycket ingående kunskap av själva förloppet.<sup>25</sup> Detta är något som vi anser är en förutsättning för att kunna observera hur chefernas intentioner förmedlas till de anställda samt hur dessa uppfattas.

## 2.2 Tillvägagångssätt

För att finna lämplig litteratur började vi med att leta i sökmotorn Lovisa med hjälp av sökorden: ”ledarskap”, ”organisationsförändring”, ”socialpåverkan”, ”ledarskap vid förändring” med mera. Dessa sökord har vi även använt oss av då vi sökt i artikeldatabasen ELIN och även då vi sökte uppsatser vid Ekonomihögskolan i Lund.

Vi utförde besöksintervjuer och telefonintervjuer för att samla in vårt empiriska material. De tre intervjuerna med enhetscheferna genomförde vi på respektive chefs kontor. Efter observationen kontaktade vi även respektive enhetschef per e-post med några få uppföljningsfrågor. Sammanlagt intervjuade vi 15 av de 36 medarbetare som medverkade på mötet. Vår observation ägde rum på Stadshotellet i Kamomilla stad där mötet hölls. Vi satt längst bak för att påverka mötets gång så lite som möjligt.

### 2.2.1 Observation

Med observation menas att man samlar in information genom att betrakta vad människor gör i olika situationer.<sup>26</sup> Denna typ av datainsamling lämpar sig väldigt bra i vår studie då vi är intresserade av vad människor faktiskt gör, och inte vad de säger att de gör. Genom att samla in data med hjälp av en observation undviks problem som exempelvis att inte alla minns vad

---

<sup>24</sup> Wallén G, ”*Vetenskapsteori och forskningsmetodik*”, 1996

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Jacobsen D I, ”*Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*”, 2002

de gjort eller att inte alla berättar hela sanningen.<sup>27</sup> Vi har även kompletterat denna metod med intervjuer.

#### *2.2.1.1 Öppen eller dold observation*

Det finns olika typer av observationer. Man brukar skilja mellan dold och öppen observation.<sup>28</sup> Då de vi observerade var medvetna om att vi satt med och eftersom vi satt i samma rum, så använde vi oss av en öppen observation. Vid dold observation vet undersökningsobjektet inte om detta. I regel har människor en tendens att ändra beteende om de vet att de är undersökta.<sup>29</sup> Vi är medvetna om att detta kan ha medfört vissa nackdelar såsom att de anställda inte agerade som de annars skulle ha gjort och att de försökte undvika beteenden som kunde uppfattas som fel. Dold observation har där fördelen att reliabiliteten på vad som undersöks stärks. Ibland kan dock dold observation uppfattas som oetiskt. Man kan ställa sig frågan om det är rätt att undersöka människor som inte är medvetna om det.<sup>30</sup> Vi ansåg inte att dold observation var aktuellt i det här fallet eftersom det för det första inte kändes rätt mot Försäkringskassan etiskt sett och för det andra inte heller var praktiskt möjligt med tanke på de lokaler där mötet hölls.

#### *2.2.1.2 Deltagande eller icke-deltagande observation*

Vi har valt att genomföra en icke-deltagande observation då vårt syfte var att undersöka hur chefs intentioner förmedlas till de anställda och hur de uppfattas. Vi ville alltså se hur interaktionen var mellan ovannämnda parter. Vi ville därmed inte själva vara med och påverka aktivt då detta kanske kunde störa den naturliga kontakten mellan dessa. En nackdel med deltagande observation är nämligen att undersökaren själv påverkar resultatet starkt, vilket även har negativ inverkan på tillförlitligheten. Vid icke- deltagande observation ska undersökaren hålla mer distans till det som observeras.<sup>31</sup> Vi önskade att miljön skulle vara så naturlig som möjligt och detta skapas bäst genom en icke-deltagande observation.

### **2.2.2 Intervju**

Att använda sig av individuell öppen intervju är troligtvis det vanligaste tillvägagångssättet för att samla in data inom det som kallas kvalitativ metod.<sup>32</sup>

#### *2.2.2.1 Öppen eller strukturerad intervju*

Det är vanligast att intervjun är strukturerad till viss del. I vissa fall kan den dock genomföras som ett helt vanligt samtal, det vill säga utan någon form av begränsningar eller styrning från intervjuarens sida, vilket är vad som kallas öppen intervju.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Jacobsen D I, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", 2002

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

Vi har valt att använda oss av en intervjumetod som i huvudsak är öppen men till viss del strukturerad i sin utformning. Det är sällan som man väljer ett av alternativen öppen eller strukturerad. I de flesta fall gäller att intervjun inte bör vara så strukturerad att den består av en i förväg bestämd serie frågor med fasta svarsalternativ. Den bör inte heller vara så öppen att man helt saknar plan för hur samtalet ska fortlöpa.<sup>34</sup> Vi ville låta intervjupersonerna börja med att berätta fritt för att se vilka områden som berördes spontant. Ansåg vi därefter att det krävdes att vi ”ledde diskussionen” för att försäkra oss om att det vi önskade fördes på tal, gjorde vi det först då. Vi förberedde oss med vissa frågor och områden som vi ville skulle beröras. Detta för att få struktur och lättare kunna knyta an materialet till relevanta teorier. Vi ansåg att vi genom det här tillvägagångssättet inte löpte någon vidare stor risk att utelämna områden som var av stor vikt för just detta ändamål. Det är annars lätt hänt att missa viktiga delar vid en helt öppen intervju. Alla har dock, medvetet eller omedvetet, förutfattade meningar om hur saker och ting ska vara innan de samlar in data.<sup>35</sup>

## 2.3 Datainsamling

### 2.3.1 Primär- och sekundärdata

Det är viktigt att klargöra varifrån källorna kommer, det är nämligen avgörande för hur de sedan används. Syftet är att veta relationerna mellan källan och den situation den handlar om. Ju närmare källan är knuten till situationen, desto större betydelse har den.<sup>36</sup>

Primärdata är det ”råmaterial” som kan fungera som empiri i studier. Denna typ av data utmärks av att den tidigare inte är dokumenterad och bearbetad. En fördel är att den kan anpassas till den specifika undersökningen.<sup>37</sup> I vårt fall handlade det om de kvalitativa intervjuerna och mötesobservationen. Sekundärdata behandlar råmaterialet med hjälp av olika teorier.<sup>38</sup> Vi använder oss främst av den för att bekräfta vår argumentation. Vår sekundärdata består av artiklar, litteratur och annat material som informationsbroschyrer och interna rapporter om Försäkringskassan. Vi har även hämtat visst material från Internet.

### 2.3.2 Reliabilitet och validitet

Reliabiliteten svarar på frågan om hur tillförlitligt och trovärdigt materialet och informationen är.<sup>39</sup> Den bestäms av hur våra mätningar utförs och hur noggranna vi är vid bearbetningen av informationen. För att öka reliabiliteten i teoriavsnittet har vi i största möjliga mån gjort yttre analyser, vilket innebär att vi jämfört informationen från en källa med andra källor.<sup>40</sup> Något vi är medvetna om är att intervjupersonerna kanske inte alltid är helt trovärdiga. Det kan exempelvis vara så att de inte vill delge viss information, vilket kan påverka studiens

---

<sup>34</sup> Jacobsen D I, ”Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen”, 2002

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Holme I M & Krohn Solvang B ”Forskningsmetodik”, 1997

<sup>37</sup> Reinecker L & Stray Jørgensen P, ”Att skriva en bra uppsats“, 2002

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Holme I M & Krohn Solvang B ”Forskningsmetodik”, 1997

<sup>40</sup> Ibid



reliabilitet. Vi ansåg att detta inte var något problem i denna studie då vi inte sökte efter uppgifter som var av känslig karaktär. Eftersom vi har intervjuat både chefer och övriga anställda tror vi att detta har skapat ett bredare perspektiv. De sistnämnda är slumpvist utvalda och relativt jämnt fördelade över de olika kontoren som berörs av förändringen.

Validitet handlar om giltighet och är beroende av vad vi mäter och om man är medveten om detta i utformningen av problemformuleringen.<sup>41</sup> Empirin måste vara giltig och relevant, med det menas att vi faktiskt mäter det som vi önskar mäta.<sup>42</sup> Vi har hela tiden försökt att knyta an vårt empiriska material till vårt syfte, detta för att det vi mäter alltid ska vara relevant för studien.

### 2.3.3 Källkritik

Vi är medvetna om att den kvalitativa ansatsen även kan medföra en del nackdelar. Generaliseringsproblem är något som ofta uppstår i samband med denna metod då den innebär att endast ett mindre antal personer intervjuats. Man kan fråga sig om informationen från dem är representativ för fler än dem själva. Intervjuerna blir ofta relativt långa och de kan dessutom vara svåra att tolka eftersom de innehåller en så stor mängd nyanser. Detta medför visserligen att det insamlade materialet ger rik information men svårigheten kan ligga i att intervjuaren inte har kapacitet att fånga upp all information och komplexitet.<sup>43</sup> Vi tror dock att vi lyckats bra med detta då vi medverkat alla tre vid besöksintervjuerna. På så sätt har vi kunnat fånga upp det mesta som sagts och även det som inte uttalats i ord.

Intervjuareffekt innebär att personen som intervjuas påverkas av den som intervjuar eller av undersökningssituationen som helhet. Det kan bland annat innebära att undersökningssituationen ger det svar han eller hon tror att intervjuaren förväntar sig.<sup>44</sup> Vi har i största möjliga mån försökt att ställa öppna frågor men vet med oss att vi i vår iver eventuellt ställt frågor som kan uppfattas som ledande. En annan sak som man måste tänka på som intervjuare är ansiktsuttryck, kroppsspråk etcetera, eftersom detta är något som kan påverka undersökningssituationen i sitt uttryck.<sup>45</sup> Vår medvetenhet om intervjuareffekt tror vi kan ha minimerat risken av detta. Kunskapen om vad som kan leda till att undersökningssituationen påverkas på olika sätt och att vi därmed har försökt undvika dessa beteenden borde ha varit till undersökningens fördel.

Vid observation kan så kallad observatörseffekt uppstå. Observatörseffekt kan uppstå om observatörerna inte har möjlighet att smälta in i en miljö utan att bli uppmärksammade.<sup>46</sup> Då

---

<sup>41</sup> Holme I M & Krohn Solvang B "Forskningsmetodik", 1997

<sup>42</sup> Jacobsen D I, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", 2002

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Körner S & Wahlgren L, (2002) "Praktisk statistik",

<sup>45</sup> Jacobsen D I, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", 2002

<sup>46</sup> Jacobsen D I, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", 2002



vi inte haft möjlighet till detta är vi väl medvetna om att vår närvaro på mötet kan ha påverkat resultatet eftersom det, som tidigare nämnts, kan hända att de vi observerar inte agerar som de annars skulle göra. För att undvika en sådan observatörseffekt har vi varit noga med att poängtera för enhetscheferna innan observationen att det var viktigt för vår studies reliabilitet att mötet ter sig så vanligt som möjligt.

## 3. Teori

---

*Detta teoriavsnitt inleds med en teoretisk referensram, därefter en redogörelse för ledarskap och management, vilken sedan följs av en definition av ledarskap. Därefter beskrivs mellanchefernas problematik, sedan följer en beskrivning av påverkansprocessen med hjälp av bland annat Goleman. Efter detta förklaras olika teorier vid förändringsarbete till stor del efter Yukls teorier. Kapitlet avslutas med en teoretisk sammanfattning.*

---

### 3.1 Teoretisk referensram

Givet vårt syfte har vi valt följande upplägg där vi först presenterar skillnader mellan att vara ledare och manager, för att sedan mynna ut i en definition av vad ledarskap innebär. Detta för att visa vad ledarskapet kan spela för roll. Vi behandlar även mellancheferns problematik för att skapa en större förståelse för kontexten. Sedan beskriver vi hur social påverkansprocess kan vara en del av ledarskapet, en påverkansprocess som chefen använder för att få gehör för sina intentioner. För att sedan knyta an dessa delar till organisationsförändringen beskriver vi teorier som rör ledarskap vid förändring och bland annat det motstånd som kan uppstå vid förändringsarbete.

### 3.2 Ledarskap eller Management?

Många som i dag besitter positioner inom ett företags ledning kallas managers och det är därför lätt att tro att management och ledarskap är samma sak, vilket många författare vill klargöra inte är sant.<sup>47</sup> Skillnaden mellan ledarskap och management är ett fortlöpande kontroversiellt ämne. Vissa författare, som Bennis och Nanus (1985), hävdar att ledarskap och management är kvalitetsmässigt olika och om en person besitter båda dessa egenskaper är det unikt. Den mest framträdande distinktionen här innebär ett antagande att management och ledarskap inte kan verka i samma person. Med andra ord, vissa personer är managers och andra är ledare. Definitionen av dessa antar att de har olika värderingar och personligheter. Managers värderar stabilitet, ordning och effektivitet medan ledaren bedömer framgång i flexibilitet, innovation och anpassning. Bennis och Nanus (1985) menar vidare att ”managers är människor som gör saker rätt och ledare är människor som gör rätt saker”.<sup>48</sup> Kotter<sup>49</sup> skiljer mellan management och ledarskap med syfte på deras huvuduppgifter och tänkbara resultat. Management är ett redskap som kan användas av komplexa organisationer som är i behov av ett övergripande organ vars uppgift är att hålla företaget inom dess budget- och tidsramar. Utan management skulle dessa organisationer tendera att bli så pass kaotiska att det skulle hota dess existens. Bra management skapar högre grad av ordning och påverkar produkternas

---

<sup>47</sup> Jacobsen D I, ”Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen”, 2002

<sup>48</sup> Yukl G, ”Leadership in organizations”, 2002

<sup>49</sup> Kotter J P, ”A force for change – How leadership differs from management”, 1990

vinstmöjligheter. Vad är då skillnaden mellan ledarskap och management? Kotter summerar management som *planering och budgetering, organisering och personalhantering* och *kontroll och problemlösning*. Dessa processer skapar konsekvens och ordning. Som manager har man till uppgift att arbeta för att organisationen håller sig inom ramarna för tid och budget. Ledarskap är helt annorlunda, här är det begreppet *rörelse* som står i fokus. Det är mer förändringsinriktat och man har genom åren sett exempel på ledare som genomför förändringar, med inte alltid förbättrade slutresultat. Man benämner ofta ”bra” eller ”effektivt” ledarskap med människor som förflyttas mot en riktning som gynnar både dem själva och de som tagit initiativ till förändringen och när detta dessutom sker utan att skada någon annan part. Implicit menar man då konstruktiva eller anpassande förändringar. Denna process bryter Kotter ner i tre delprocesser som kan beskrivas som *fastställning av riktlinjer, aligning people*<sup>50</sup> och *motivering och inspiration*. Den första delprocessen innebär inte att man fastställer planer, utan visioner och strategier för att kunna genomföra de förändringar som krävs för att uppnå visionen. Vision innebär här en beskrivning av framtiden, ofta en oklar framtid, där man i stora drag redogör för de centrala delarna av visionen. *Aligning people* innebär att man kommunicerar sin riktning till det samarbetet kräver för att skapa koalitioner som förstår visionen och förpliktigar sig till hur detta ska gå till. Den sistnämnda av de tre delprocesserna handlar om att hålla personalen på rätt spår mot målet trots de politiska, byråkratiska och resursbaserade hinder som kan finnas mot förändringar. Detta sker genom att man på mycket grundläggande plan tillfredställer personalen genom till exempel mänskliga behov, värderingar och känslor.

### Relationen mellan Förändring och Komplexitet till graden av behövande Ledarskap och management i organisationen

<i>Grad av förändring som krävs i verksamheten (instabilitet i omgivningen, snabb tillväxt, etc.)</i>	<b>Hög</b>	Betydande ledarskap krävs men inte mycket management (nystartade företag)	Betydande ledarskap och management krävs. (vanligast i dag)
	<b>Låg</b>	Varken management eller ledarskap krävs i någon större utsträckning. (vanligast före 2000-talet)	Betydande management krävs men inte mycket ledarskap. (många framgångsrika företag på 1950-1960-talen)
		<b>Låg</b>	<b>Hög</b>

*Organisationens komplexitet  
(storlek, teknologi, antalet produkter etc.)*

(Figur från sid. 13 Kotter J P, "A Force For Change", 1990)

<sup>50</sup> Då vi inte funnit någon lämplig översättning av "aligning people" har vi valt att behålla det engelska uttrycket.

### 3.2.1 Definition av ledarskap

Slår man upp ordet *ledarskap* i Svenska akademins ordlista finner man förklaringen ”om någon som leder en eller flera andra på en viss väg eller i en viss riktning”. Yukl<sup>51</sup> menar att definitionen för *ledarskap* är situationsberoende. Han väljer även att referera till Stodgill ”*there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*” (Yukl G, 2002, sid.2) En förklaring till att begreppet kan skapa oklara associationer är användandet av andra oprecisa termer som makt, auktoritet, management, administration och kontroll som ofta används för att beskriva samma fenomen. Vissa teoretiker anser att man kan se ledarskap som en social påverkansprocess, där ett antal individer utgör ledarskapet, snarare än att någon har en viss förutbestämd roll. Detta visar på att ledarskap kan utövas av fler än en person.<sup>52</sup> Kotter<sup>53</sup> menar att ordet ledarskap kan definieras på två mycket olika sätt. Den första varianten redogör för en process som konkret beskriver och mobiliserar människor och/eller deras idéer, vi säger till exempel att Fredrik utövar ledarskap på det och det projektet. I andra sammanhang kan ledarskap referera till en grupp av människor i formella positioner där ledarskap, i första hand, är något man förväntar sig; vi säger att ledarskapet på firman består av tio personer med Sven, Lena med flera. Den sistnämnda av dessa olika beskrivningar av ordet ledarskap tar för givet att de som besitter en ledarposition också utövar en sådan roll, vilket inte alltid är en självklarhet.

Ledarskap kan ses som ”en persons förmåga att minska andra människors osäkerhet”.<sup>54</sup> Ledaren är den person som påverkar övriga i en grupp eller organisation genom att vara den som utövar det avgörande inflytandet över skeendet. Denna typ av ledarskap är av mer psykologisk karaktär.<sup>55</sup>

### 3.3 Mellanchefer – ”mellan barken och veden”

Mellanchefer har fått en allt mer viktig roll de senaste åren i och med decentraliseringens framfart. Det är dock ingen position att besitta. Han/hon har hamnat mitt emellan högre chefer och underställda medarbetare vilket kan göra det svårt att vara alla till belåtenhet. Trots att de har en begränsad auktoritet är de ändå ansvariga för att verksamheten fungerar.<sup>56</sup> ”Ansvaret tenderar ibland att vara större än befogenheterna medger”. (Drakenberg, 1997 sid. 8) Det handlar även om att fungera som översättare mellan överordnade och underordnade. Till exempel kan det handla om att konkretisera idéer och radikala förändringar som kommer uppifrån, vidare till de underordnade. Givetvis sker översättning även åt det motsatta hållet, där de underordnades åsikter ska framföras till ledningen. Detta kan bidra till den press mellanchefer ofta har på sig att kunna berätta övertygande historier för över- och

---

<sup>51</sup> Yukl G, ”*Leadership in organizations*”, 2002

<sup>52</sup> Ibid

<sup>53</sup> Kotter J P, ”*A force for change – How leadership differs from management*”, 1990

<sup>54</sup> Thylefors I, ”*Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*”, 1996

<sup>55</sup> Hagström B, ”*Chef i offentlig verksamhet*”, 1990

<sup>56</sup> Drakenberg M, *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*, 1997

underordnade - och även för sig själva. De hamnar ofta i situationer där de måste kunna övertyga en annan part med motstridiga historier som de inte själva tror på alla gånger.<sup>57</sup>

### 3.4 Intentioner

Ledarskap är en typ av social påverkansprocess<sup>58</sup> och just denna påverkansprocess blir viktig i situationer då man som chef vill påverka eller framföra något till sina medarbetare. För att man som chef ska få gehör för sina intentioner krävs det ett korrekt agerande. Det finns inte bara ett sätt som är det rätta, utan det måste anpassas till situationen och vilka det är som ska påverkas.

#### 3.4.1 Påverkansprocess

Påverkan är grundstenen i ledarskap. För att vara en effektiv ledare är det nödvändigt att kunna påverka människor och ta tillvara på önskemål, stödja förslag och föra diskussioner. I större organisationer är graden av effektivitet hos en ledare beroende av hur mycket denne kan påverka överordnade likväl som underordnade. Förmågan att påverka i en av dessa riktningar tenderar att öka den även i andra riktningar.<sup>59</sup>

#### 3.4.2 Ledarskapsstilar

Ställer man frågan "Vad gör en effektiv chef?" till en grupp anställda får man förmodligen en mängd olika svar tillbaka. Om man därefter fortsätter med "Vad ska en ledare göra?" blir svaret med största sannolikhet att en chefs främsta uppgift är att uppnå goda resultat. Frågan är hur. Denna fråga är något som "ledarskapse experter" studerat i många år. En ny undersökning från konsultfirman Hay McBer har klarat ut en del frågetecken kring detta fenomen. Undersökningen bygger på slumpmässiga stickprov från 20 000 chefer över hela världen. Man fann sex tydliga ledarskapsstilar som alla bygger på olika delar av emotionell intelligens. På ett konkret och unikt sätt påverkar dessa olika delar arbetsmiljön i ett företag, avdelning eller grupp, vilket också leder till effekter på det ekonomiska resultatet. Undersökningen visar att de mest effektiva cheferna använder sig av vissa specifika ledarskapsstilar, i rätt mängd och vid rätt tillfälle. De som vidare lyckats bäst av dessa chefer är de som inte använt sig av endast en av dessa stilar utan kunnat hantera flera. Beroende på företagssituationen använder de olika mängder av olika stilar. Goleman gör här en liknelse till golf. Som golfspelare väljer man sin klubba beroende på läge och kraft slaget kräver. Ibland måste man fundera ett tag på vilken klubba man ska välja men oftast kommer det naturligt. Det handlar alltså om att använda sig av rätt redskap vid rätt situation och detta gäller även för de effektiva cheferna.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Drakenberg M, *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*, 1997

<sup>58</sup> Bruzelius L H & Skärvad P-H, *Integrerad organisationslära*, 2000

<sup>59</sup> Yukl G, *Leadership in organizations*, 2002

<sup>60</sup> Goleman D, *Leadership that gets results*, 2000

Vad som skiljer Golemans undersökning från tidigare gjorda studier är dess riktlinjer för handling. Den ger först och främst en ökad förståelse för hur olika ledarskapsstilar påverkar handlingar och resultatet. Dessutom ger den anvisningar för hur chefer ska växla mellan dessa stilar vilket han är noga med att poängtera betydelsen av.<sup>61</sup>

### De sex ledarskapsstilarna:

Tvingande	Auktoritär	Anslutande	Demokratisk	Temposättare	Coaching
"Gör som jag säger att du ska göra"	"Kom med mig"	"Människor kommer först!"	"Vad tycker du?"	"Gör som jag gör - nu."	"Prova det här"

Golemans antagande om att chefer använder sig av sex olika stilar innebär även att endast fyra av dessa sex har en positiv inverkan på arbetsmiljön och resultatet.

Den **anslutande** chefen fokuserar på individen och dennes känslomässiga behov snarare än arbetsuppgifter och mål. Det viktiga är att personalen mår bra och att man försöker skapa harmoni kring dem. Chefen arbetar även för en väl fungerande kommunikation och uppmanar till att dela med sig av sina idéer och tankar. Detta bidrar till att personalen litar på varandra, vågar tänka i nya banor och ta risker. Ledarskapet ger i och med detta personalen frihet att sköta sitt jobb på det sätt de själva tycker är mest effektivt.<sup>62</sup> Trots den anslutande ledarskapsstilens alla fördelar bör den inte användas ensam. Dess unika fokus på beröm kan medföra sämre prestationer och direkt felaktiga handlingar. Personalen får intryck av att allt de gör tolereras. Eftersom de oftast själva får bestämma hur de ska gå till väga i stället för att rätta sig efter chefens direktiv uppstår tveksamheter vid komplexa situationer då det anslutande ledarskapet bli för svagt. Många använder med fördel denna stil tillsammans med den auktoritära ledarskapsstilen som då blir till ett kompetent ledarskap.<sup>63</sup>

Den **demokratiske** chefen exemplifieras väl genom en rektor för en skola vilken hade förlorat mer och mer pengar de senaste åren. När hon fick beskedet att skolan var tvungen att stänga igen skolan låste hon inte dörrarna utan kallade först till ett antal möten. De anställda informerades om den ekonomiska situationen, vilket var första gången som lärare hade blivit informerade om något sådant på skolan. Rektorn frågade dem om de hade några idéer för att kunna fortsätta hålla skolan öppen. Hennes roll under mötet var mest att lyssna. Sedan fortsatte hon med möten för övrigt intresserade. Efter två månader av möten stod det klart att skolan var tvungen att stänga igen ändå. Ingenting hade egentligen förändrats från det att hon först fått information om nedläggningen men genom att beslutet blivit mer kollektivt togs det emot utan några större invändningar. Denna rektor visar på den typiske demokratiske chefen – och dess fördelar. Genom att tillbringa tid tillsammans med sina medarbetare och ge plats åt deras idéer får chefen förtroende, respekt och samarbetsvilja. Det finns dock nackdelar med

<sup>61</sup> Goleman D, *Leadership that gets results*, 2000

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

denna ledarstil som uppstår då idéerna svämmar över och det enda konkreta som sker är ännu fler möten utan några konkreta handlingsförslag. Denna stil lämpar sig bäst då ledaren själv är osäker på vilken väg som är den rätta och behöver vägledning och idéer av sina anställda.<sup>64</sup>

En **coachande** ledare hjälper sina anställda att lyfta fram sina unika styrkor och svagheter och att sedan sammankoppla dessa till sina personliga ambitioner. Han uppmuntrar vidare till att fastställa långsiktiga mål och hjälper dem att hitta en väg för att nå dem. Att ge riklig information och feedback är en självklarhet för denna typ av chef. De anställda utbildas genom att fortlöpande få nya, utmanande arbetsuppgifter som på kort sikt kan innebära en prestationsförsämring, men på lång sikt en förbättring. Av de sex presenterade ledarskapsstilarna visade undersökningen att denna stil var den som användes minst. Många tillfrågade chefer menade att de varken hade den tid eller de ekonomiska resurser som det skulle kräva. Chefer som avstår helt från den coachande ledarskapsstilen missar de fördelar den visats ge – effekten på arbetsklimatet och prestationerna är märkbart positiva. Motsägelsen med denna positiva effekt på arbetsprestationerna är att coaching i första hand är fokuserat på personlig utveckling, inte på direkt arbetsrelaterade uppgifter. Anledningen till att coaching ändå ger resultat är att denna fokusering kräver en konstant dialog och den tenderar att öka alla arbetsrelaterade drivkrafter. Denna ledarskapsstil passar de flesta organisationssituationer men den fungerar bäst då en anställd redan är medveten om sina svagheter och är villig att förbättra sina arbetsinsatser. Kort sagt – den fungerar bäst då människor *vill* bli coachade.<sup>65</sup>

Många studier visar att ju fler ledarskapsstilar en chef använder sig av, desto bättre. De som behärskar fyra eller fler, speciellt från den auktoritära, demokratiska, anslutande och den coachande, har visat sig ge de bästa arbetsklimaten och resultaten. Självklart är det få chefer som besitter alla sex ledarstilar och ännu färre vet när och hur de ska användas. Det finns flera lösningar på detta problem. En kan vara att chefen sätter samman ett team som tillsammans får de egenskaper h-n själv saknar. En annan lösning är att chefen själv utvidgar sin ledarskapsrepertoar. För att kunna göra detta krävs det att h-n börjar med att göra klart för sig vilken emotionell intelligens som ligger bakom de ledarskapsstilar h-n inte besitter. H-n kan sedan på ett mer handgripligt sätt arbeta med att öva upp dessa egenskaper.<sup>66</sup> Goleman menar att emotionell intelligens är den centrala gemensamma nämnaren för effektiva ledare.<sup>67</sup>

### 3.5 Att leda en förändring

---

<sup>64</sup> Goleman D, *Leadership that gets results*, 2000

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> Ibid

<sup>67</sup> Goleman D, *“What makes a leader?”* 1998



Att leda förändringar är något av det viktigaste och svåraste en ledare kan göra. Vissa teoretiker menar till och med att det är det allra viktigaste, och att allt annat är av sekundär betydelse.<sup>68</sup>

Att i en organisation kunna förändra och förnya sig är viktigt för långsiktig effektivitet. Det krävs då också att förändringen leder till något positivt, och det är inte alltid lätt. Förändringar kan innebära olika saker, ha olika framväxt, ha olika varaktighet samt vara av olika omfattning.<sup>69</sup> Ramström menar att det inte finns något "bästa sätt" att beskriva och analysera en förändring. Varje fall måste behandlas individuellt och flera angreppssätt måste tillämpas parallellt. Ordet "förändring" definieras som att ett visst angivet tillstånd ändras i ett visst avseende från en tidpunkt till en annan. Det finns i denna benämning ingen värdering. Ett något mer värdeladdat ord är utveckling som ofta förknippas med förändring i en viss positiv avsedd riktning.<sup>70</sup>

### 3.5.1 Motstånd vid förändringsarbete

Eftersom förändringsbegreppet initialt är neutralt lämnar det utrymme för individen att själv lägga värderingar i detta. Detta kan leda till att de olika aktörerna, som berörs av en förändring, bedömer den på helt olika sätt. Det är därför viktigt att se till dessa olika perspektiv då chefen ska lyfta fram eventuella problem som uppstår i och med förändringen (Björk, 1976).<sup>71</sup> Förändringar leder ofta till motstånd:

- Vid genomgripande och radikala förändringar,
- Vid oväntade och plötsliga förändringar ("chocker"),
- Vid förändringar där inblandade personer upplever sig förlora på förändringen,
- Om det råder stark tilltro till det som skall förändras,
- När förändringen skapar osäkerhet,
- Om man har negativa erfarenheter från tidigare förändringar.

( Bruzelius och Skärvad , 2000, sid. 370)

Även Yukl<sup>72</sup> skriver om att motstånd i samband med förändringar är ett vanligt förekommande fenomen för både individer och organisationer. När en ledare försöker implementera en förändring i en organisation tenderar detta att bli mer lyckat om denne känner till och förstår det eventuella motstånd som finns. Det finns ett antal olika tänkbara anledningar till att motstånd uppstår. Några exempel, som Yukl tar upp, lyder som följer:

---

<sup>68</sup> Yukl G, "Leadership in organizations", 2002

<sup>69</sup> Bruzelius L H & Skärvad P-H, "Integrerad organisationslära", 2000

<sup>70</sup> Söderström M, "Organisations teoretiska perspektiv", 1983

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Yukl G, "Leadership in organizations", 2002



1. *Brist på förtroende.* En av de vanligaste anledningarna är att de som berörs av förändringen inte känner tillräckligt förtroende för de som ansvarar för den. Till och med då det inte finns något egentligt hot kan en förändring bli motarbetad. Det kan finnas personer som tror att det finns dolda konsekvenser som inte kommer att märkas förrän senare i förändringsprocessen.

2. *Övertygelse om att förändringen inte är nödvändig.* En av anledningarna till motstånd kan vara avsaknaden av ett uppenbart skäl till förändringen. Ledningen kommer antagligen att möta motstånd om det nuvarande arbetssättet inte innebär några större problem. Om personalen dessutom har blivit lovordade för sina insatser i den arbetsmiljö som rådde före förändringen kan det bli ännu svårare att genomdriva förändringen.

3. *Övertygelse om att förändringen inte är genomförbar*

4. *Ekonomiska hot.* Även om en viss förändring leder till ekonomiska fördelar för en organisation är det sannolikt att genomdrivarna av denna möter motstånd från dem som förlorar på förändringen genom exempelvis lägre inkomst eller minskad anställningstrygghet. Det sistnämnda är mest relevant då man omorganiserar eller förbättrar processer för att göra personalen mer effektiv. Detta leder ofta till oro och ökar motståndet till att gå vidare med förändringen.

5. *Relativt höga kostnader*

6. *Rädsla för personligt misslyckande.* Förändringar innebär ofta att personalen får lära sig att arbeta på ett nytt sätt, eftersom viss kunskap och vissa arbetssätt behöver förnyas, för att följa med i utvecklingen. Personer som är osäkra på sin egen förmåga kommer troligtvis att vara motvilliga till att ändra arbetsprocedurer som de vet att de behärskar mot något som de är osäkra på om de kommer att klara av.

7. *Förlust av status och makt.* De flesta organisationsförändringar resulterar i någon typ av omstrukturering som leder till att olika individer får mer eller mindre makt och status. Personer som är ansvariga för områden som drabbas av nedskärningar kommer troligtvis att agera mot att förändringen genomförs. Detta eftersom de kan komma att förlora viss makt och status.

8. *Hot mot värderingar och ideal.* Om en förändring innebär hot mot en individs nuvarande värderingar och ideal kan det leda till att starka känslor som stärker motståndet till en förändring. Om dessa värderingar omfattar hela organisationskulturen ökar motståndet snarare än reduceras.

9. *Motvilja mot att bli bestämd över.* Vissa människor motsätter sig förändringar eftersom de inte vill bli kontrollerade av andra. Försök att manipulera dem eller att påtvinga en förändring kommer antagligen att leda till ökad motvilja och minskad öppenhet. Så länge dessa personer

inte förstår behovet av förändring och inser att de har ett val i att påverka hur förändringen ska utvecklas, kommer de att motsätta sig det mesta.<sup>73</sup>

Människor reagerar olika på förändringar. Initialt känner de flesta en oro, därefter stimulerar oron förhoppningsvis till självreflektion och aktivitet men för en del leder oron istället till personliga kriser och kanske till och med till sjukdom. En människa kan också reagera olika på samma sak vid olika tidpunkter.<sup>74</sup>

Svårigheter med att genomföra förändringar ligger enligt Hedberg<sup>75</sup> bland annat i den så kallade organisationströgheten. Hedberg skiljer mellan två typer av organisatorisk tröghet, *insiktströghet*, som innebär att det finns krafter som försvårar och hindrar för medarbetarna att förstå behovet av förändringen. *Manövertröghet* är den andra och innebär att det finns bindningar och låsningar av resurser som hindrar flexibiliteten.

### 3.5.2 Genomförande

Organisationer bör hela tiden stäva efter förbättringar och förnyelse, och därmed förändringar, för att platsa in i dagens effektiva samhälle. Så kallade lärande organisationer kännetecknas av att medarbetarna snabbt upptäcker problem och försöker rätta till dem, de söker hela tiden nya arbetssätt och rutiner för största möjliga effektivitet. Det finns dock ett dilemma med att hela tiden förändras. Tiden är oftast för knapp och även ofta resurserna.<sup>76</sup>

Att det finns olika intressen bakom en förändring är något som Björk (1976) framhåller som viktigt. Han menar att företag ofta beskriver sina förändringar som formella och påtagliga. Men för att kunna förstå innebörden på ett djupare plan måste man få ytterligare information om förändringen. Till exempel måste det beskrivas mer utförligt och även påvisa samband med de anställda i fråga om kunskaper, känslor och önskemål. För att detta ska kunna genomföras bör chefen ställa sig följande frågor:

1. Vem tar initiativet?
2. Vad är målet?
3. Hur stor är omfattningen?
4. Vem bestämmer utformningen?
5. Vilka metoder krävs?

( Söderström , 1983, sid. 262)

För att förändringar ska kunna ske i en organisation krävs det inte bara vilja, utan även makt för att kunna genomdriva förändringar. Enligt Bruzelius och Skärvad<sup>77</sup> kan förändringar

---

<sup>73</sup> Yukl G, "Leadership in organizations", 2002

<sup>74</sup> Hunter M, "Beteendevetenskap för ekonomer", 1971

<sup>75</sup> Hedberg B & Sjöstrand S-E, "Från företagskriser till industripolitik", 1979

<sup>76</sup> Bruzelius L H & Skärvad P-H, "Integrerad organisationslära", 2000

<sup>77</sup> Ibid

genomföras på tre olika sätt, expertmodellen, förankringsmodellen eller processmodellen. Vid förändring med hjälp av *expertmodellen* får de som berörs av förändringen inflytande först efter det att beslutet fattats. Detta leder ofta till motstånd, även om ledningen försöker sälja in idéerna på ett taktiskt sätt. Med *förankringsmodellen* får de berörda inflytande tidigare i förändringsprocessen, de förankras helt enkelt innan beslutet tas. Detta tar vanligtvis längre tid än med hjälp av expertmodellen, men denna modell möter inte lika stort motstånd och därmed blir det färre avslag. Vid förändring genom *processmodellen* får de berörda inflytande redan vid problemformuleringen. Inflytandet blir betydligt större vid denna modell jämfört med de andra två, men oftast tar det längre tid.

Vid nydaning och förändring är det troligt att organisationen behöver ett ledarskap som betonar kreativitet, viss riskbenägenhet och tolerans. De chefer som informerar de anställda om arbetet och organisationen och förklarar bakgrunden till olika beslut tenderar att ha en positiv inverkan på de anställda. Om däremot chefen berättar *hur* något ska genomföras får det lätt en negativ inverkan på både arbetstillfredsställelse och motivation.<sup>78</sup> Ibland har man kanske inte all information som man önskade, men då är det viktigt att man som ledare trots detta har förmågan att fatta beslut.<sup>79</sup>

Enligt James B Quinn<sup>80</sup> är det vid förändringsarbete väldigt viktigt att låta medarbetare vara välinformerade och hela tiden medvetna om vad som händer. Hans tankar stämmer relativt bra överens med den så kallade processmodellen som vi nämnde tidigare och även det som Tollgerdt/Andersson skriver ovan. Bruzelius och Skärvad<sup>81</sup> har gjort en översättning av John P Kotters (1990) modell där han talar om ett typiskt mönster för framgångsrika strategiska förändringsprocesser. Följande mönster kan sammanfattas i åtta punkter och delas in i tre faser och skulle eventuellt kunna jämföras med Kotters tidigare nämnda resonemang i kapitel 3.2 (fastställning av riktlinjer, aligning people och motivering och inspiration).

Den första fasen, *förberedelsefasen*, handlar om att det är viktigt att skapa förändringsinsikt. I denna fas skall även en vision skapas, som ska visa vad förändringsarbetet ska resultera i. Den andra fasen, *genomförandefasen*, syftar till att kommunicera förändringsintentionen, och skapa delaktighet på alla plan. I den tredje och sista fasen, *fullföljandefasen*, vill man eliminera allt motstånd som finns kvar för att genomförandet ska få ett så bra resultat som möjligt.

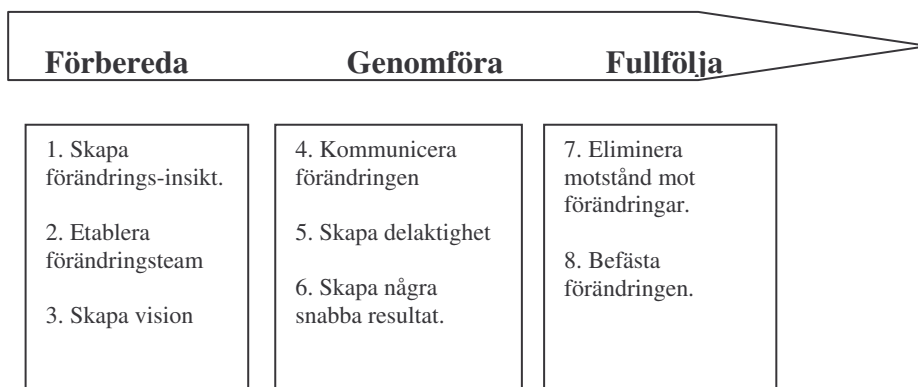
---

<sup>78</sup> Tolgerdt- Andersson I, "Chef i landsting – Ledarskap i politiskt styrda organisationer", 1995

<sup>79</sup> Bruzelius L H & Skärvad P-H, "Integrerad organisationslära", 2000

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> Ibid



( Bruzelius och Skärvad , 2000, sid 389 )

Uptining, förändring och återfrysning är tre andra faser som Kurt Lewin<sup>82</sup> menar att en förändringsprocess löper igenom. Dessa faser går att jämföra med ovanstående faser, förbereda, genomföra och fullfölja. Vid uptiningen ska man väcka behov för förändring. Vid förändringsfasen genomförs själva förändringen och när förändringen är gjord försöker ledningen att ”frysa” det nya tillståndet.

### 3.6 Teoretisk sammanfattning

Enligt Kotter är **ledarskap** något som lämpar sig bättre än management vid förändringsprocesser. Detta eftersom en ledare bland annat har egenskaper som flexibilitet, innovation och anpassning. En ledare är därmed mer **förändringsinriktad**. Att leda förändringar är något av de viktigaste och svåraste en ledare kan göra.

För att en förändring ska slå igenom krävs det makt. Ledarskap går ut på en typ av social **påverkan**, påverkan är grundstenen i ledarskap och det är genom denna som chefen skall få igenom sina **intentioner**. Det finns fler olika ledarskapsstilar, många studier visar att ju fler ledarskapsstilar en chef använder sig av, desto bättre. De som vi nämner här är den auktoritära, **demokratiska**, anslutande, coachande, temposättaren och den tvingande.

**Mellanchefer** befinner sig mellan högre chefer och underställda medarbetare, vilket kan göra deras arbete problematiskt. De ska fungera som översättare mellan dessa parter. I och med detta tvingas de ibland att övertyga en part om sådant de själva inte alltid tror på.

Förändringar kan vid många tillfällen leda till **motstånd**. Några av anledningarna till motståndet kan vara brist på förtroende för de som ansvarar för förändringen, avsaknaden av ett uppenbart skäl till förändringen och rädsla för personligt misslyckande.

<sup>82</sup> Bruzelius L H & Skärvad P-H, ”Integrerad organisationslära”, 2000

Något som är återkommande och viktigt vid förändringsarbete är **information**. Att kontinuerligt låta alla få reda på vad som händer är viktigt för att förebygga motstånd.

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera vårt empiriska material. Vi kommer först att göra en kort presentation om vad förändringen kommer att innebära. Sedan redogör vi för den information vi blivit delgivna i intervjuerna samt det vi kunnat få ut av observationen. Med förhoppning att ge läsaren en större förståelse har vi i kronologisk ordning delat upp empirin i tre avsnitt.*

---

### 4.1 Empirisk bakgrund

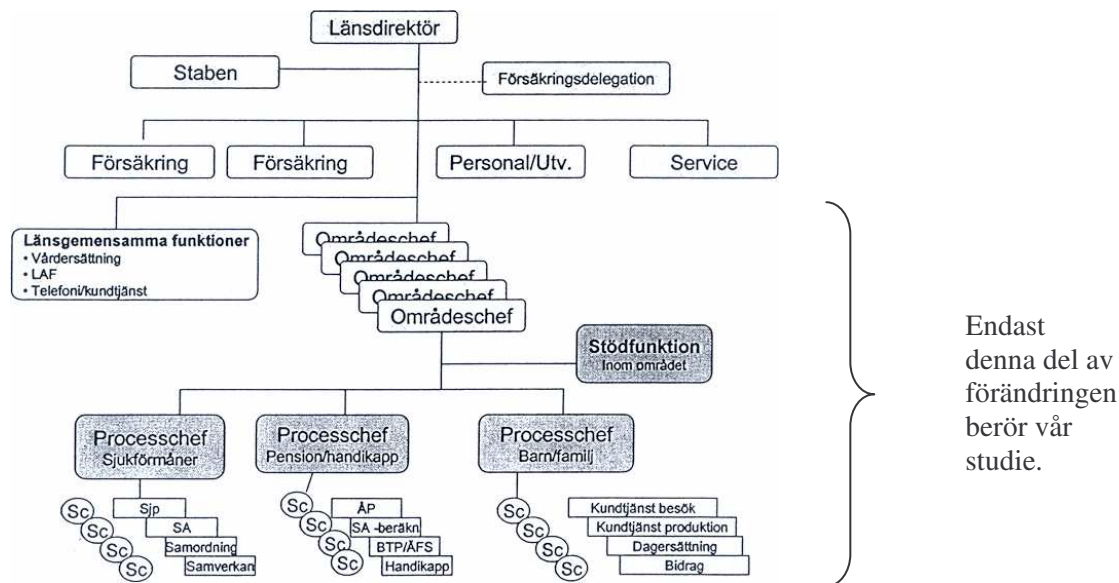
Vår empiri består till störst del av en observation av ett möte, men även av intervjuer innan och efter mötet med de tre enhetscheferna för de berörda kontoren samt ett antal medarbetarintervjuer efter mötet. Innan vår observation frågade vi cheferna, var och en, om deras intentioner med mötet. Vi ställde raka frågor angående dessa och det var utifrån de uttalade svaren vi fick vår uppfattning om intentionerna. De namn och orter vi kommer att använda oss av är fingerade och vi har inte lagt några värderingar i valet av dessa. Vi kommer att använda oss av begreppen enhetschefer och chefer synonymt. Samma sak gäller begreppen anställd och medarbetare.

#### 4.1.1 Organisationsförändring

De nuvarande 37 självständiga kontoren i Skåne län kommer att slås samman till fem geografiska områden. Varje område kommer att ledas av en områdeschef. Verksamheten inom området kommer att delas in i tre processer – sjukförmåner, pension/handikapp och barn/familj – som kommer att se lika ut i samtliga områden. Respektive process kommer att ledas av en processchef och inom respektive process kommer det att finnas sektionschefer som ansvarar för respektive sektion (se organisationsschema nedan). Från och med 1 januari 2005 kommer denna förändring att gälla. Samtidigt som detta sker kommer SFA (Socialförsäkringsadministration) att ersättas med en ny statlig myndighet, Försäkringskassan, som kommer att sköta administrationen av socialförsäkringarna.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Skåne läns allmänna Försäkringskassa "Slutrapport – ledning och styrning", 2004-10-25



Organisationschema från sid. 15 i Skåneläns allmänna Försäkringskassa "Slutrapport – ledning och styrning"

Planeringen av denna förändring har pågått under en längre tid på central nivå. Det här är dock det första stora mötet som hålls för de anställda, på de kontor som berörs i denna studie, inför förändringen.

## 4.2 Före mötet

### 4.2.1 Chefernas intentioner

Under intervjuerna med de tre enhetscheferna framkom att deras intentioner med mötet var att; informera, uppdatera, skapa delaktighet, osäkerhetsreducering samt fånga upp idéer från de anställda inför den kommande förändringen. Efter att de delgett oss denna information tystnade de och verkade nöjda med svaret. Vi fick känslan av att dessa nyss nämnda intentioner var de som var det huvudsakliga syftet med mötet. Vi bad dem att försöka nämna ytterligare tänkbara intentioner och då nämnde de att de ville implementera ett mer kundfokuserat tankesätt hos medarbetarna, "vi är inte till för oss, utan för kunderna". Dessutom ska de anställda inte längre tänka så kontorsbundet, eftersom de eventuellt kan komma att arbeta på ett annat kontor efter förändringen. "Det är därför viktigt att man får träffa medarbetare från andra kontor och dela funderingar och erfarenheter med dem", påpekar Kasper. Det blir även ett avbrott i vardagen för socialisering i en ny miljö.

Vi tog även del av en inbjudan riktad till de anställda, innehållande mötets dagordning. Denna var skriven av de tre enhetscheferna och bestod av ett fåtal punkter man ämnade diskutera på mötet. Från denna ansåg vi oss kunna utläsa ytterligare en intention som inte nämnts under intervjuerna, nämligen vilka lärdomar från tidigare förändringar man ansåg sig kunna dra nytta av.

Cheferna berättade att de hade tänkt sig följande upplägg på mötet: börja med en kort tillbakablick för att sedan fortsätta med gruppdiskussioner och till sist en redovisning från varje grupp. De ville framhäva individen genom diskussioner i de små grupperna, eftersom de ansåg att det blir lättare för alla att komma till tals då. Den enskilde individen blir inte heller utpekad utan det blir ett slags anonymitet i och med gruppresentationen. En av cheferna sa angående upplägget: ”- vi har verkligen försökt tänka till, men kanske inte rätt”. En annan chef tyckte att det var skönt att alla drabbades, alltså även han, ”det blir lättare att förmedla det då”.

Det framkom också under intervjuerna att personalen är van vid förändringar, men att vissa kanske också är trötta på det. En av cheferna sa att tidigare förändringar har gått bra, men om de har blivit bättre det vet han inte.

#### *4.2.1.1 Information och påverkan*

Enhetscheferna anser att medarbetarna har fått tillräckligt med information, men de tror också att det är många av dem som inte tycker det. Det finns information på hemsidan och en ”Tyck till”- portal där alla medarbetare kan gå in och ställa frågor och framföra sina förslag. Som nämnts var en av intentionerna att skapa delaktighet. De menade att det nu var på tiden att alla medarbetare ska ”tvingas” att bli delaktiga och sätta sig in i förändringen.

Alla enhetscheferna är i det stora hela positiva till förändringen och tycker att det är på tiden att den genomförs. De har själva fått vara med i diskussionsgrupper och ledningskonferenser, på central nivå, för att eventuellt kunna påverka förändringen. Så en viss delaktighet känner de, men sen går inte allt som de vill igenom. De erkänner däremot att medarbetarna inte har fått vara så delaktiga hittills, ”de har fått lita på min information” sa en av cheferna och poängterar än en gång att han tycker att cheferna varit duktiga med att vidarebefordra det de fått veta.

Själva förändringen i sig kommer inte att leda till några uppsägningar, men mycket pengar måste sparas in så de hoppas på en naturlig avgång med tanke på alla 40-talister. ”Att göra en omorganisering kostar ju en slant.”

Sammanfattningsvis vill vi här tydliggöra de intentioner som framkom under intervjuerna med de tre enhetscheferna.

- information
- uppdatering
- skapa delaktighet
- osäkerhetsreducering
- fånga upp idéer
- implementera mer kundfokuserat tankesätt
- minska kontorsbundenheten



- avbrott i vardagen för socialisering

### 4.3 Observation

”God morgon och välkomna till Sveriges äldsta stadshotell!”, klockan är 8.30 och Kasper, enhetschef för Försäkringskassan i Kamomilla stad inleder det gemensamma mötet för de tre kontoren inför den stora förändringen. ”Jag utgår från att alla känner varandra så det behövs nog ingen presentation”, säger han och blickar ut över medarbetarna. Av dessa är i stort sett alla kvinnor och medelåldern är uppskattningsvis mellan 45-50 år. Utöver honom är det enhetscheferna Jesper och Jonathan som är ansvariga för mötet. I dag är 40-talet medarbetare samlade på Stadshotellet i Kamomilla stad. Stämningen är uppsluppen och förväntansfull. Vi hör en lågmäld röst från någon i raden framför: ”Jag trodde att det var ett skämt när jag fick höra att vi skulle vara här”. Vi får känslan av att dessa miljöer inte tillhör vardagen för personalen. Inte heller verkar det som om man vanligtvis brukar anordna möten och dylikt i lokaler som detta. Rummet vi sitter i är stort och elegant med polerade golv och kristallkronor i taket. Längs den ena väggen står det långa bord med vita linnedukar och stora inbjudande fruktfat, godis och kolsyrat vatten. Kasper, iklädd en svart polo, svarta byxor och en tweedblazer, fortsätter med en tillbakablick där han illustrerar vad han uttrycker som den ”klassiska axeln”. Den beskriver Försäkringskassans bakgrund och utveckling från 1955 fram till i dag. I beskrivningen har han inkluderat en mängd aningen avancerade begrepp, vilka han dock är snabb med att ”skoja bort”. Man får känslan av att han gör detta för att inte låta för pretentiös inför sina formellt underställda. Han förklarar med hjälp av en whiteboard, nyckelord som han anser har präglat de olika organisationsformerna genom åren. ”Jag kan ju erkänna att jag aldrig själv fått kläm på de här grejerna”, säger han och kliar sig huvudet. Därefter fortsätter han med att berätta att det var regler och anvisningar som utmärkte organisationen på 50- och 60-talen, därefter kom service att spela en allt större roll. Kasper poängterar att det i dag läggs stor vikt vid kundfokus. Han menar att det tidigare var så att man såg till vad som var bra för organisationen men idag istället vad som är bra för kunden. Detta nämner han endast som hastigast och utan några förklaringar eller detaljer. Vi får intrycket av att han vill få punkten på dagordningen struken och avklarad helt enkelt. Under mötets gång tittar han ofta ned i sina papper vilket gör att presentationen ger ett något oförberett intryck. Han kastar ut en fråga som kan uppfattas som otydlig och någon på första raden mumlar tyst ett svar. Den inledande presentationen avslutas med ett ”Halleluja!” vilket leder till en del småskatt. Något som redan förekommit flera gånger denna morgon.

Jesper intar sin position vid overheaden för att ta över mötet och undrar om Kasper kanske vill ha en applåd men då minns Kasper att han glömt informera om den, som han uttrycker det, den ”klassiska spiralen”, vilket han redogör för med en brinnande iver. Efter några minuter utbrister Kasper med en skämtsam ton; ”min tid är ute och det kanske den har varit de senaste åren”. Även detta möts av skratt och fnitter från åhörarna. Kasper hinner med att pressa in en sista kommentar; ”det här blir häftigt och det är jäkligt nära i tiden nu som kontoren upplöses och blir mer processinriktat”. Han tillägger även lite nonchalant: ”ja, alla

har väl läst igenom Slutrapporten, där står det ungefär hur det blir”. Därefter verkar det som om Kasper är nöjd och klar med sitt. Han sjunker ned på en stol vid sidan av. Under tiden hinner Jespers telefon ringa och han stänger ogenerat av den. Jesper, som har på sig en brun kavaj med en t-shirt i samma kulör, fortsätter mötet och presenterar dagordningen på en overhead med en fokuserad stämma. Han berättar att det nu ska bli grupparbete där tre frågeställningar ska diskuteras, men han är nog med att påpeka att man inte behöver hålla sig strikt till dessa diskussionsområden. De tre punkterna är:

- 1, Fördelar och nackdelar med den nya organisationen
- 2, Vad är bra idag och vad kan förbättras?
- 3, Budskap till den nya områdeschefen

Jonathan fortsätter att berätta om gruppindelningen och ytterligare ett overheadblad läggs upp. Han avslöjar att man har en ”Svarte Petter”-uppgift där man på förhand utsett en ordförande och en sekretare i varje grupp som består av 5-7 personer. Detta leder till många frågande och lite smått nervösa ansikten bland de anställda. ”Hoppas att jag slipper vara sekreterare och skriva”, utbrister någon. Det märks att detta är något nytt och lite ovant för majoriteten av de anställda. Jesper berättar även att de resultat som gruppdiskussionerna ger ska redovisas inför hela gruppen i slutet av mötet. Jesper avslutar med att avslöja dagens lunchmeny som bemöts av glada små utrop och en till synes nöjd personal. Därefter undrar han om någon har några frågor. Vissa skruvar lite på sig och tittar ner i bordet. En man i mitten av lokalen undrar till slut:

- ”Finns det vegmat?”

Klockan är nio och samtliga medarbetare försvinner till sina respektive grupprum. I två timmar ska de nu diskutera. De flesta är aktiva och man får känslan av ett det här är en välbehövlig sammankomst. En stor skål med godis står framställd på bordet och det dröjer inte länge förrän flertalet uppmärksammar detta och ivrigt plockar åt sig av sina favoriter. Någon läser upp den första punkten och det diskuteras vitt och brett om allt från enhetlighet och den reducerade sårbarheten i den nya organisationen till långa pendlingsavstånd och eventuella dolda budskap från chefernas sida.

Ingen bryr sig speciellt mycket om de förutbestämde rollerna, ordförande och sekreterare. Stämningen är relativt avslappnad och alla får uttrycka sin personliga åsikt. Det diskuteras mycket om skillnader mellan respektive kontor och exempel från deras vardag. Någon menar att det är mycket som är otydligt med den nya organisationen, framförallt vad gäller ledarskapet. Man frågar sig också om det efter förändringen inte kommer bli för många chefer? En kvinna ställer sig frågan; ”kommer vi veta vem vi ska vända oss till?”. De förstår inte riktigt alla dessa chefsnivåer, någon säger; ”Jag skiter i vilket, jag bryr mig bara om områdeschefen, hur det ser ut uppåt bryr jag mig inte om”. ”Hur viktig är egentligen förändringen frågar sig någon; ”ändrar man inte bara för ändrandets skull ibland?” En annan utbrister; ”jag tillhör inventarierna jag och det är inte alltid lätt att lära gamla hundar att sitta,

men det går”. En kvinna undrar lite oroligt om de andra tror att hon kommer att behöva söka om sin tjänst och om man i så fall kanske kan få en sämre tjänst efter förändringen. Resten av gruppdeltagarna verkar inte vara helt säkra på svaret men de flesta enas om att orolig behöver man nog inte vara. ”Någonstans i organisationen kommer vi att behövas så vi får helt enkelt vara beredda på att anpassa oss”, menar någon. En kvinna ställer plötsligt frågan; ”vi handläggare då, vad har vi för för- och nackdelar?” Det blir tyst i rummet innan en man säger; ”jag ser inga nackdelar, men inte heller några fördelar”. En annan ser fler fördelar, men inget konkret tas upp. Alla hoppas att det blir en jätterokad och hoppas att bara för att man är chef idag så ska man inte bli det sen, ”men vi får inte hoppas för mycket” utbrister någon.

Med jämna mellanrum tittar cheferna in i de olika grupprummen för att se att allt går bra. De undrar mest om de finns några oklarheter, norpar åt sig några godbitar ur skålen och försvinner snabbt ut igen. När punkt två som lyder; ”vad är bra idag och vad kan förbättras”, kommer på tal, tas det upp att det är bra att de har god kännedom om sina kunder och att det är bra sammanhållning på de olika kontoren. Man saknar dock en mall som hjälper handläggarna att fatta enhetliga beslut. Det bläddras hela tiden i ”Slutrapporten” som delats ut till alla anställda och som beskriver förändringen och vad den kommer att innebära. En ytterligare sak som kan förbättras är, menar man, dialogen mellan de anställda och deras chefer. Diskussionen har mattats av en aning nu och det märks att när någon pratar för länge så orkar alla inte lyssna utan ägnar sig hellre åt de få godisbitar som finns kvar och som ligger utspridda över bordet.

När budskapen till de nya områdescheferna formuleras tar man bland annat upp; att det är viktigt att det blir ”rätt man på rätt plats” eller som man senare bestämmer sig för att uttrycka det ”rätt kvinna på rätt plats”. De anser också att det är viktigt att områdeschefen kontinuerligt informerar om vad som händer och att detta sker på ett tydligt sätt. Man efterfrågar även hög närvaro och delaktighet från den nya områdeschefens sida. Ett citat som uppkommer under denna fråga är: ”Områdeschefen får inte bli som Gud – alla vet att han finns men ingen har sett honom”

Klockan är 11 och alla samlas åter i den stora salen. Varje grupp redovisar var och en för sig vad de kommit fram till. De tre cheferna lyssnar och ställer följdfrågor där de efterlyser konkretisering av de saker som tagits upp. En av cheferna sitter på en stol lite halvt bortvänd från mötesdeltagarna. De två andra står upp vända mot de övriga. Någon undrar när de nya områdeschefernas platser ska utlysas. Detta följs av ett något oklart och oenigt svar från enhetscheferna. ”Det blir ju i januari där någon gång”, menar Kasper. Detta följs av några sekunders tystnad. ”Nja jag tror snarare att det blir i början av februari”, menar Jesper. Nu börjar några att sucka högljutt och en kvinna på första raden efterlyser klarhet; ”Vilket datum är det nu som gäller, det borde ni ju veta”. Kasper skruvar lite på sig och utbrister irriterat; ”Skitsamma”. Han ger sken av att vilja lämna ämnet och att det inte är så viktigt att veta vilket det exakta datumet är. En av cheferna har en aningen överlägsen uppsyn mot sina medarbetare under diskussionen. Han står med armarna i kors och ler lite hemlighetsfullt

samtidigt som han fortsätter att övertyga alla om att han absolut inte vet mer än någon annan. Han tillägger även; ”ja är det några som inte vet så är det ju vi chefer”.

Något som visar sig vara återkommande är just det här med oron och misstänksamheten mot att cheferna kanske inte avslöjar allt de vet. En kvinna berättar om hennes arbetskollega som varit på Jasmineborgs vårdcentral och att hon där fått höra saker som hon själv inte hade en aning om. Därför menar kvinnan att det verkar som om det är mycket information som inte når de anställda. Jonathan tar till orda och försöker förklara det hela med att det ju är olika områden med olika chefer och att dessa därför säkert säger saker på olika sätt. Cheferna gör tillsammans ännu ett försök att tona ner denna oro genom att hela tiden försöka övertyga mötesdeltagarna om att man säger allt man vet. Jonathan påpekar vidare att det är viktigt att man tar upp och pratar om de rykten man hör. ”Annars blir det lätt så att man går runt och oroar sig för saker i onödan”, menar han.

Kasper undrar vad någon av grupperna menar med delaktighet. En kvinna svarar; ”sitt inte där uppe och ge direktiv utan låt oss vara delaktiga, annars så blir det ju som idag”. Detta efterföljs av instämmande nickningar från vissa och skratt från andra.

Det pratas om att det fungerar bra som det är idag. En av cheferna säger att förändringen görs för att få mer enhetlighet och för att spara pengar. Kasper säger; ”det hänger mycket på huvudkontoret och där hoppas vi att det inte blir för delegerat”. Plötsligt försöker han skjuta ifrån sig ansvaret på något sätt, men det verkar funka för diskussionen mattas av.

Mötet lider mot sitt slut efter en lång förmiddag. Jesper frågar: - ”har dagen givit något?”. Ett otydligt mumlande hörs. De tre enhetscheferna Kasper, Jesper och Jonathan tackar för dagens möte och påminner om lunchen som är klar att serveras ute i matsalen. Inom loppet av någon minut är lokalen i stort sett tom och det som verkar vara dagens höjdpunkt stundar; lax, potatis och spenatsås.

## **4.4 Efter mötet**

### **4.4.1 Troliga intentioner och dess påverkan**

Vi kommer nu att presentera det material vi erhöll vid medarbetarintervjuerna. För att tydliggöra andelen svar inom respektive område redogör vi för dessa delvis kvantitativt.

När vi ställde frågan till medarbetarna om vad de trodde att cheferna hade för intentioner med mötet kunde vi se vissa generella särdrag. De flesta svarade att ett tänkbart syfte var att informera. Det rådde delade meningar om huruvida denna intention infriades. Tolv av de femton intervjuade nämnde information som ett troligt syfte med mötet. Flertalet av dessa tillade dock att denna information inte innehöll så mycket nytt. Ett annat vanligt förekommande svar var att få träffa medarbetare från andra kontor för socialisering och utbyte av tankar och funderingar. Tolv av femton tyckte att detta var något som uppfylldes under

detta möte. Exempel på uttalanden som kom fram under intervjuerna: ”Trevligt att träffa medarbetare från andra kontor som man vanligtvis inte träffar”, ”Intressant att få prata med människor med samma arbetsuppgifter fast på andra kontor”. Några nämnde även att en möjlig intention från cheferna kunde vara att medarbetarna skulle få chansen att påverka och föra fram idéer inför förändringen. Tolv av femton tyckte inte att de hade fått chansen att påverka, varken innan eller under mötet. De flesta av dessa ansåg att detta troligtvis var en följd av organisationsförändringens omfattning. En kommentar som kom upp i sammanhanget var: ”Förhoppningsvis får vi vara med och påverka mer nu när förändringen mer rör vår vardagliga situation.” Ytterligare ett generellt särdrag som framkom som trolig intention under medarbetarintervjuerna var osäkerhetsreducering och minskning av ryktesspridningen inför förändringen. Vad gäller osäkerhetsreduceringen var det dock få som kände sig berörda av detta eftersom de inte ansåg att förändringsprocessen medfört några direkta orosmoment. Dämpning av ryktesspridning däremot, var något som enligt många inte uppfylldes. Vi tyckte oss kunna utläsa en viss skepticism hos medarbetarna i fråga om deras förtroende för de tre cheferna. Många verkade tro att inte all information som cheferna hade tillgång till delgavs. Till exempel kunde man höra: ”... man kan ju undra om de säger allt de vet...”. Något som till och med kom upp från ett par stycken var, att om de nu inte visste mer än vad de sa så kändes mötet lite onödigt. När vi därefter ställde frågan om de tyckte att cheferna förmedlade ett enhetligt budskap så var svaren tveksamma. Några undrade om de hade ett budskap? Andra tyckte nog att de kanske var lite oeniga, men att de försökte låta eniga verbalt.

När vi ställde frågan om vad de ansåg om mötets upplägg med de mindre diskussionsgrupperna, svarade samtliga intervjuobjekt att det var bra. Någon menade att detta underlättade för medarbetarna att göra sin åsikt hörd. En annan positiv reaktion på detta upplägg var att de anställdas åsikter blev relativt anonyma vid gruppernas presentationer.

Sammantaget så verkar de flesta medarbetarna vara relativt positiva till förändringen, eller åtminstone inte negativa. Det känns att de är vana med förändringar och vill kanske bara få det ur vägen. Någon undrar om de inte bara förändrar för förändrandets skull, en man uttrycker sig till och med som att; ”man kan ju undra om de är nyktra de som bestämmer”?

Vi tog även kontakt med cheferna efter mötet för att höra om de möjligtvis ändrat någon av sina intentioner i sista stund, och även för att få veta hur de ansåg att mötet gick. På den första frågan svarade alla tre ett rakt och tydligt nej, ingen hade ändrat något inför mötet. Alla tre var även av den åsikten att mötet hade gått bra och de trodde att de anställda var nöjda eller mycket nöjda med hur de hela hade fortlöpt och vad man fått ut av det.

#### **4.5 Empirisk sammanfattning**

För att göra denna empiri mer lättöverskådlig och för att visa vad vi anser vara viktigast kommer vi här att sammanfatta vårt empiriska material.

När vi inledningsvis intervjuade de tre cheferna framkom att deras **intentioner** med mötet var att; informera, uppdatera, skapa delaktighet, osäkerhetsreducering, fånga upp idéer inför den kommande förändringen samt att ”tvinga” de anställda till att bli delaktiga och sätta sig in i förändringen. När vi bad dem att försöka nämna några ytterligare intentioner med mötet så de: ökat kundfokus, positivt att träffa andra medarbetare från andra kontor och ett avbrott i vardagen i en ny miljö.

De tre cheferna ansåg att medarbetarna har fått **tillräckligt med information**, men de tror också att det är många av dem som inte tycker det.

Vi fick en känsla av att åtminstone en av cheferna inte ville låta för pretentiös och lade sig **retoriskt** på en ganska **låg nivå** och att han även använde onödigt många skämtsamma uttryck.

Att medarbetarna emellanåt visade ett **föga intresse** för mötet är exempelvis frågan om vegmatt ett ganska bra tecken på. Man kan dock av detta inte dra slutsatsen att intresset helt saknades. Vid gruppdiskussionerna såg man tecken på att detta var en **välbehövlig sammankomst**.

Något vi upplevde som mycket tydligt under observationen och medarbetarintervjuerna var **misstänksamheten** mot att cheferna visste mer än de sa. Cheferna försökte få medarbetarna **delaktiga** och säga sitt.

De flesta medarbetarna sa vid intervjuerna att **troliga intentioner** från cheferna med mötet var att informera. Det var dock delade meningar i fråga om hur väl dessa infriades. De flesta tyckte att informationen inte innehöll så mycket nytt. Detta resulterade i att många frågetecken inte rätades ut, vilket ledde till att den eventuella **oron** inte heller kunde **reduceras**.

Många trodde också att en av chefernas intentioner var att ge de anställda möjlighet att få träffa medarbetare från andra kontor för socialisering och utbyte av tankar och funderingar, vilket en majoritet av de intervjuade tyckte uppfylldes. Några nämnde även att en möjlig intention från cheferna kunde vara att medarbetarna skulle få chansen att **påverka** och föra fram idéer inför förändringen. Få av dem tyckte att de hade fått chansen att påverka, varken innan eller på mötet. Många ansåg att detta troligtvis var en följd av organisationsförändringens omfattning.

Slutligen fick vi känslan av att medarbetarnas inställning till förändringen var relativt positiv, eller åtminstone inte negativ även om visst **motstånd** märktes. Vi fick av cheferna veta att medarbetarna är **vana vid förändringar**. Vi kommer nu att med dessa ovan nämnda intryck gå vidare till analysen.



## 5. Analys

---

*Vi har delat upp detta kapitel i olika teman, vilka vi tycker har präglat vår empiriska studie. Dessa analyseras och relateras till de olika intentionerna.*

---

### 5.1 Intresset för mötet

Vi kunde ana ett svagt intresse hos medarbetarna för mötet när de alla var samlade i den stora salen och diskussionerna kretsade kring de förändringar organisationen genomgått. Exempelvis visade medarbetarna inget större intresse av att ställa frågor efter den inledande presentation, i stället frågade någon om vad lunchen bestod av. När medarbetarna samlades i grupperummen däremot kunde vi märka ett stort intresse av att dela spekulationer och reda ut frågetecken – med varandra. De ville gärna prata om var deras nya arbetsplats kommer att finnas, vem deras nya chef kommer att bli och om deras villkor kommer att ändras, alltså förändringens konsekvenser som rör just dem. I detta avseende fanns med andra ord ett stort intresse för mötet. Organisationens historia och utveckling, vilka beslut som ligger till grund för denna förändring och andra mer övergripande redogörelser som inte berörde medarbetarnas vardag, var områden som inte fick stor uppmärksamhet av medarbetarna. Flertalet teorier menar att intresset är relaterat till de anställdas möjlighet att kunna påverka. Vi tror att detta kan ha haft viss betydelse för medarbetarnas svala intresse, men tror dock att den största anledningen till detta var deras känsla av distans till organisationens centrala nivå där alla beslut fattas.

Bruzelius och Skärvad skriver att motståndet vid förändringar varierar från organisation till organisation. Vissa organisationer är vana vid förändringar medan andra aldrig varit med om det. Personalen på Försäkringskassan är van vid förändringar, vilket både kan vara positivt och negativt. Positivt i bemärkelsen att de som sagt är vana och då kanske mer förändringsbenägna, och förhoppningsvis kan förändringsprocessen gå smidigt just därför. En negativ aspekt kan vara att de är trötta på förändringar eftersom de varit med om så många och kanske därför efterfrågar en trygghet, och mer stabil miljö. Vid medarbetarintervjuerna nämndes både negativa och positiva synpunkter, vilka var relativt jämnt fördelade. ”Ibland verkar det som att vi förändrar bara för förändringens skull” var det någon som uttalade under gruppdiskussionen. Trivs medarbetarna i sin nuvarande situation och känner att arbetet flyter på bra kan det enligt Yukl vara svårt att finna motivation att genomföra en förändring kring just detta. Vissa var relativt positiva till förändringen, främst eftersom de idag saknade enhetligheten.

Oro kan enligt Yukl leda till motstånd, oro att mista sitt jobb eller att få lägre lön etcetera. Trots att vi observerat viss oro bland några av medarbetarna har vi samtidigt förvånats över

deras lugn i och med förändringen, troligen eftersom det inte handlar om uppsägningar eller minskad löneersättning utan om en stor omorganisering. Alla verkade veta att det inte var någon fara för att de skulle bli uppsagda. En av medarbetarna sa; ”någonstans i organisationen behövs vi alltid”. Oron kan, enligt Yukl, också handla om rädsla för personligt misslyckande då förändringar kan innebära ändrade arbetsuppgifter. Denna oro kunde vi känna av till viss del eftersom personalen inte var garanterad att hamna på samma avdelning, eller kontor som idag, och därför inte var säker på vilka exakta arbetsuppgifter som kan komma att bli aktuella efter förändringen.

## 5.2 Ledarskapets vara eller icke vara

Många teoretiker, däribland Kotter, anser att det vid förändringar krävs ett tydligt ledarskap. Kotter menar vidare att det vid dessa situationer inte krävs något större utövande av management. Vi anser dock inte att vi vid detta möte kunde observera något tydligt ledarskap hos de tre enhetscheferna. I stället skulle vi kunna likna deras agerande vid management. Frågan är dock om det verkligen behövdes en så framträdande ledare i just denna situation. Vi har tolkat kulturen i den observerade organisationen som att en framstående typisk ledargestalt inte skulle ha passat in och skulle därmed inte få den genomslagskraft teorierna framför. Miljön var avslappnad och familjär. Kanske lite väl avslappnad och familjär vid vissa tillfällen. Med detta menar vi att det kändes som att det saknades respekt för yrkesrollerna, både vad gäller enhetschefernas respekt för medarbetarna och vice versa. Eftersom det inte verkar som att dessa roller har så stor betydelse i det vardagliga arbetet tror vi att det hade varit svårt att, i denna situation, kliva in i rollen som den ledare som beskrivs i teorierna. Vi kan utifrån detta få en större förståelse för varför de tre enhetscheferna agerade som de gjorde.

Frågan är vem som egentligen ska påverkas av vem. Vi tyckte oss kunna se att cheferna var aningen rädda för, och därmed undvek att, låta för pretentiösa. Så fort de levererat information som kunde anses som aningen tung och seriös ville de skämta bort det. Bland annat avslutade en av cheferna sin inledande presentation med att utropa ”halleluja”. Istället borde de tre enhetscheferna tagit sitt ansvar för att lyfta upp mötet till en högre nivå. Vi anser att det snarare är medarbetarna som ska påverkas av enhetscheferna än tvärtom.

Ett alternativ till diskussionen kring ledarens vara eller inte vara i denna situation, skulle kunna vara att se *behovet* av en ledare. Vi anser att om de tre enhetscheferna inte tidigare haft en tydlig ledarroll, kunde det nu vara ett ypperligt tillfälle. Cheferna hade då kunnat markera förändringens betydelse, genom att själva ta tydlig ställning och visa att åtminstone de tre tar den stundande förändringen på allvar. Yukl skriver att leda förändringar är något av det viktigaste och svåraste en ledare kan göra. Vissa teoretiker menar till och med att det är det allra viktigaste, och att allt annat är av sekundär betydelse. Med detta som bakgrund kan vi konstatera att det är viktigt hur enhetscheferna agerar och vad de säger på mötet i anknytning till förändringen.



### **5.3 Varför intentionen delaktighet, när det inte går att påverka?**

Något som de tre enhetscheferna nämnde som en intention med mötet var att skapa delaktighet hos de anställda. De ansåg det vara viktigt för att kunna genomföra en sådan stor förändring. Redan innan mötet fanns det som nämnts en ”Tyck till” – portal där de anställda kunde gå in och säga sitt och framföra förslag om förändringen. När de under intervjun tog upp intentionen om delaktighet, poängterade de stolt att det nu var på tiden att man ”tvingade” de anställda till detta.

Vid ett flertal tillfällen under medarbetarintervjuerna nämndes att delaktighet var en trolig intention med mötet från chefernas sida. Dock ansåg de flesta att detta var något som var omöjligt att uppnå i praktiken. De menade att denna organisationsförändring är av en så omfattande karaktär att det sköts bäst på central nivå. Vidare fördes resonemang kring deras egna begränsningar om att kunna bidra med någonting av mer omfattande karaktär på grund av deras position i organisationen. Vi fick känslan av att detta var så pass självklart för dem att de aldrig ifrågasatt det. Det verkade inte heller som det här med delaktighet var något som intresserade de anställda i någon större utsträckning.

Med detta som bakgrund frågar vi oss varför enhetscheferna ansett det vara så viktigt att skapa delaktighet hos de anställda vid denna förändringsprocess. Dessutom var det en av intentionerna med mötet. Vi ifrågasätter om de verkligen har tänkt igenom denna intention och sett hur denna delaktighetsprocess ska kunna utvecklas till något konstruktivt. Vi tror att man endast sett detta utifrån ett teoretiskt perspektiv och inte riktigt kunnat omsätta det i praktiken och den situation som råder. Medarbetarna däremot, verkar vara väl medvetna om denna problematik. Därför tycker vi att det är något underligt att enhetscheferna inte har insett svårigheten i att infria intentionen delaktighet och ifrågasätter därmed relevansen med denna intention.

### **5.4 Misstänksamhet mot cheferna**

Under medarbetarintervjuerna var det en klar majoritet som nämnde information som ett troligt syfte med mötet. Denna intention kan med andra ord anses nått fram till medarbetarna. Av dessa ansåg flertalet att det dock inte framkom så mycket ny information. Alltså kan intentionen uppdatering inte ansetts ha nått ut till de anställda i någon större utsträckning.

Det rådde stor misstänksamhet mot enhetscheferna; ”sa de verkligen allt de visste?”. Deras minspel och kroppsspråk stämde inte alltid överens med vad de sa. Armarna i kors och finurliga leenden gjorde att det framhövdes misstankar om att de hade mer information än de påstod sig ha. En av enhetscheferna utbrast även: ”ja, är det några som inte vet så är det ju vi chefer” för att ytterligare bevisa att de minsann inte hade någon mer information att delge.

De lyckades inte, enligt vår mening, att övertyga de anställda att de inte hade något att dölja. Bruzelius och Skärvad skriver om James B Quinn som säger att vid förändringsarbete är det viktigt att låta medarbetarna vara välinformerade och hela tiden medvetna om vad som händer. Detta eftersom det annars lätt leder till missförstånd kring vad som egentligen gäller. Missförstånd och ryktesfloreringar var något som vi ansåg prägla diskussionerna under mötet. En av enhetscheferna påpekade under mötets gång att det är viktigt att ta upp och prata om de oklarheter som finns. Vi upplevde däremot inte att detta var något man verkligen gjorde när tillfällen gavs. Det fanns till exempel frågor från de anställda som de tre enhetscheferna inte ansåg sig kunna besvara och då inte heller åtog sig ansvaret att följa upp. Bland annat då cheferna och medarbetarna diskuterade kring vad som var det rätta datumet och denna diskussion abrupt avslutades av en av enhetscheferna med; ”skitsamma”. Enligt Bruzelius och Skärvad är det viktigt att en ledare har förmågan att fatta beslut- ibland utan tillräckligt med information. Exemplet ovan hade därför lämpligen följts upp av ett löfte om att ta reda på det korrekta datumet för att på så sätt avsluta diskussionen mer ansvarsfullt.

Yukl tar upp brist på förtroende som en av de vanligaste anledningarna till att en förändring motarbetas. Han syftar då till att de som berörs av förändringen inte har tillräckligt med förtroende för de som ansvarar för den. Här kan vi dra paralleller till de diskussioner som fördes av de anställda angående förändringen. Det verkade som att det fanns vissa anställda som var negativt inställda till något som de inte helt kunde precisera. Detta är något som Yukl även berör och han menar att det även i vissa fall då det inte finns något direkt hot, kan en förändring bli motarbetad. Att många trodde att de tre cheferna kanske inte sa allt de visste riskerar att leda till att vissa misstänker att det finns dolda avsikter som märks först senare i förändringsprocessen.

## **5.5 Mellancheferns problematik**

Det bör tas i beaktande, just denna förändringens specifika kontext. Det faktum att de tre enhetscheferna är mellanchefer är något som påverkar situationen. Det är inte de själva som fattat beslutet om denna förändring, men trots detta är det enhetscheferna som ska förmedla dessa. Drakenberg benämner det här som att fungera som en slags översättare mellan överordnade och underordnade. De tre enhetscheferna kunde inte alltid svara på frågor från medarbetarna under mötet vilket denna teori ger en viss förståelse för. Trots detta är man som mellanchefer ansvarig för verksamheten och vi anser att de på ett tydligare sätt hade kunnat försöka reda ut de frågetecken som framkom. Thylefors menar att ledarskap kan ses som ”en persons förmåga att minska andra människors osäkerhet”. Det skulle vi vilja påstå att enhetscheferna inte uppfyllde, då det fortfarande fanns många frågetecken kvar efter mötet och cheferna påstod sig inte veta mer. Under mötet var det bland annat en kvinna som frågade när de nya områdeschefernas platser skulle utlysas. Detta följdes av ett något oklart och oenigt svar från enhetscheferna. ”Det blir ju i januari där någon gång”, menade Kasper. ”Nja jag tror snarare att det blir i början av februari”, menade Jesper. Vi tycker oss här kunna se betydelsen av att de överordnade, de på central nivå, ger ett enhetligt budskap till de som ska

fungera som översättare, så att de i sin tur kan förmedla detta budskap vidare till de underordnade. Att frågor som den som till exempel nämndes ovan dök upp borde inte vara någon överraskning för cheferna, därför borde de ha kunnat förbereda sig på ett bättre sätt. Samtidigt är det viktigt, som nämnts tidigare, att poängtera att det är mellanchefernas uppgift att ansvara för den lokala verksamheten. Vi tyckte oss kunna se att detta ansvar inte togs då en av cheferna till exempel uttryckte sig: ”det hänger mycket på huvudkontoret och där hoppas vi att det inte blir för delegerat”.

Drakenberg menar att man som mellanchefer ibland kan hamna i situationer där man måste kunna övertyga en annan part med motstridiga historier som man inte själv tror på alla gånger. Vissa av de intentioner som cheferna på förhand nämnde, förmedlades sedan endast i förbifarten. Vi fick känslan av att detta berodde på att cheferna själva inte trodde på dessa fullt ut. En trolig anledning till detta kan vara att grundidéen kommer från annat håll, troligtvis från central nivå, under de ledningskonferenser de deltagit i. Kasper menade dock att det var viktigt att välja; ”antingen tror man på det man ska genomföra eller så slutar man”. Trots detta uttalande fick vi, som nämnts, känslan av att han inte alltid trodde själv på det han sa. Men kvar stod han, Kasper.

## 5.6 Kommunikation utan ord

Att träffa anställda från andra kontor och dela funderingar och erfarenheter var något som cheferna nämnde som en intention med mötet. Medarbetarna gavs möjlighet att diskutera med varandra i grupper vilket det verkade finnas ett stort behov av. Alla fick genom gruppdiskussionerna möjlighet att framföra sin åsikt och ventiler personliga tankar. Detta var även något som framkom som positivt och givande under de medarbetarintervjuer som vi genomförde. Enligt Kotter är det viktigt att man kommunicerar sin riktning till det samarbetet kräver, vilket är vad som kallas *aligning people*. Detta görs genom att man på ett grundläggande plan försöker tillfredsställa personalen genom mänskliga behov, värderingar och känslor. Under mötet fick vi känslan av att de tre enhetscheferna försökte få alla medarbetare engagerade och delaktiga i så stor utsträckning som möjligt.

Som vi redogör för i kapitel 3.3.2 exemplifierar Goleman den demokratiska ledarskapsstilen med hjälp av en rektor som tvingas stänga igen sin skola men som innan hon låser igen dörrarna håller en mängd möten för de drabbade för att informera dem om situationen. Hennes roll under mötets gång var relativt passiv för att ge plats åt åhörarnas åsikter och funderingar. Vi har tyckt oss se liknande tendenser i vår studie då de tre enhetscheferna valde ett upplägg på mötet där de gav mycket utrymme åt medarbetarna själva. Medarbetarna var de som fick diskutera kring vissa förutbestämda ämnen, men de uppmanades även att diskutera om sådant de själva tyckte var viktigt. Mötets dagordning var dessutom relativt öppen vilket gav utrymme för frågor och åsikter. Upplägget man valt som möjliggjort för medarbetarna att få säga sitt skulle även kunna liknas vid den anslutande chefen som arbetar för en väl fungerande kommunikation och uppmanar till att dela med sig av sina idéer och tankar. Vi

tror att enhetscheferna valde detta upplägg för att kunna framföra den ovan nämnda intentionen. Denna intention är av den sorten som antagligen bäst förmedlas icke-verbalt, det vill säga medarbetarna får själva uppfatta denna genom mötets upplägg (gruppdiskussionerna). Vidare tror vi att detta medvetna val kan ha berott på tidigare goda erfarenheter av detta mötesupplägg.

Att man inte längre ska vara kontorsbunden, som Kasper poängterade flera gånger som en viktig intention under intervjun, var även det något som aldrig nämndes vid ord. Däremot anser vi att även denna intention indirekt kunde tolkas ur det upplägg man valt. Grupperna var sammansatta med anställda från olika kontor, vilket skulle kunna bidra till att minska fokuseringen kring kontorsbundenheten. Medarbetarna fick här dela med sig av sina åsikter och funderingar med personal från olika kontor, vilka kan bli framtida kontorskollegor. Vid medarbetarintervjuerna nämndes aldrig detta med att inte tänka så kontorsbundet, som en trolig intention med mötet. Vi tror trots detta att denna intention kan ha infriats.

På dagordningen, som skickades ut till de anställda innan mötet, kunde man utläsa ytterligare en intention. Denna var att man skulle dra lärdom av tidigare förändringar, något man sedan aldrig tog upp på mötet. Att den inte nämndes under mötet tror vi kan skapa vissa oklarheter kring vad som egentligen är det viktiga kring mötet. Vad är meningen med att skicka ut en dagordning innehållande tre punkter, där sedan endast två berörs?

## 6. Slutsats

---

*Vi kommer i detta avslutande kapitel att återknyta till de områden vi ansett som de mest avgörande för studiens syfte. Kapitlet avslutas med en återblick där vi reflekterar över arbetets gång och alternativa tillvägagångssätt.*

---

Vi har i och med denna studie fått en inblick i ledarskapets komplexitet och oregelbundenhet. Många är de teorier som beskriver och ger riktlinjer för chefer i förändringssituationer och i det mer vardagliga arbetet. Vad vi kan konstatera utifrån detta är att det inte alltid är så lätt som teorierna ofta ger sken av. Varje förändringssituation bär på sina unika förutsättningar och värderingar och så även denna.

Vi tror att de tre enhetscheferna inför detta möte har haft vissa föreställningar i fråga om vad som *bör* lyftas fram. Föreställningar om vad som förväntas av dem, i egenskap av sina chefsroller. Intentionerna har många gånger varit av omfattande och allmän karaktär. Till exempel delaktighet, öka kundfokus samt att dra lärdom av tidigare förändringar. Dessa omfattande, aningen storslagna, intentioner låter bra att ha som vision men vi får känslan av att visionen blir för svåruppnåelig. Det kan vara lätt att förbise det "lilla" i en sådan omfattande organisationsförändring men vi tror att det är just detta som verkligen kan vara av betydelse för medarbetarna. Det handlar för cheferna om att kunna sätta sig in i medarbetarnas situation och förstå vad det är de efterfrågar och faktiskt berörs av. Detta för att få personalen mer insatt och engagerad i organisationsförändringens genomförande. Vi tror att cheferna på ett tydligare sätt hade behövt visa för den enskilda individen vilken betydelse just denne skulle spela i denna organisationsförändring. I stället fokuserade cheferna på områden som kändes abstrakta och klyschiga. Sådant som säkert hade låtit relevant i ett chefsperspektiv. Ett medarbetarmöte hålls dock inte för chefernas skull.

Vi fick även känslan av att vissa intentioner, exempelvis ett ökat kundfokus, nämndes snabbt för att "få det gjort". Att endast nämna en intention i förbifarten ger inga resultat i ett längre perspektiv. Ska man framföra ett budskap bör man se till att göra detta fullt ut så att det finns en mening med att överhuvudtaget ta upp det. Vi tyckte oss kunna märka att cheferna själva tvivlade på dessa intentioners betydelse i detta sammanhang. Kanske kan detta tvivel bero på att enhetscheferna känner sig pressade från central nivå att beröra vissa områden. Det kan vara svårt att förmedla en intention som inte har sitt ursprung hos förmedlaren själv. Detta skulle kunna vara ett exempel på den problematik som mellanchefen brottas med då denne ska fungera som översättare mellan överordnade och underordnade.

När man under mötet diskuterade kring ovissheter och frågetecken poängterade en av enhetscheferna att det är viktigt att man tar upp och pratar om allt som är oklart för att

undvika att detta leder till onödiga ryktesspridningar. När tillfälle väl gavs anser vi att de inte tog tillvara på dessa och *faktiskt* försökte reda ut de oklarheter som fanns. Under mötesdiskussionerna anser vi att verbala uttryck och minspel inte heller stämde överens. Vi tror att denna tvetydighet kan vara en bidragande orsak till den misstänksamhet mot cheferna som fanns hos medarbetarna.

Vi tror att den misstro mot cheferna som vi upplevde under mötesdiskussionerna kan komma att inverka även i andra sammanhang. Denna misstro kan skapa en negativ anda som återspeglar sig i framtida förtroendefrågor. Har man en gång brustit i en förtroendefråga kan det vara svårt att reparera detta. Det är viktigt att man som chef har förmågan att se varje enskild händelse, som exempelvis detta möte, i ett större perspektiv - kunna se betydelsen av detta möte som en del av organisationens helhet. Det är därför av stor vikt att man alltid tar sitt ansvar och på så sätt förvaltar sitt förtroende som chef.

De intentioner som enhetscheferna valde att inte förmedla verbalt tror vi var rätt sätt att nå ut till åhörarna på. Vi tror alltså att vissa intentioner får bäst gehör genom att man på ett mer praktiskt sätt försöker implementera dessa.

Som vi beskrev inledningsvis i denna uppsats ville vi med hjälp av vårt metodologiska tillvägagångssätt skapa en bild av vad cheferna faktiskt *gör* och inte bara vad de *säger* att de ska göra. Vi har vid ett flertal tillfällen kunnat konstatera att vad cheferna gör och säger inte alltid stämmer överens.

## 7. Återblick

Att genomföra en studie med hjälp av en observation har för oss varit annorlunda, intressant och väldigt givande. Vi kan med facit i hand konstatera att vi med fördel var tre personer vid denna observation som alla kunde bidra med sina iakttagelser. Detta har gjort vår empiri mer detaljrik och förhoppningsvis mer intressant.

När vi så här i efterhand ser tillbaka på vårt metodologiska tillvägagångssätt kan man diskutera alternativa eller kanske mer utvecklade metoder. Vid ett annat tillfälle kan man kanske tänka sig att man genomför fler medarbetarintervjuer vilket troligtvis skulle stärka reliabiliteten. Hade det dessutom varit ett större möte som berörde fler anställda hade vi kanske kunnat presentera ett mer generellt resultat. Hade vi även kunnat närvara vid fler observationer, kunde det ytterligare förstärkt generaliserbarheten.

Vår studie berör endast en del av en organisationsförändring. Det hade varit intressant att följa denna process i en tidigare fas. Detta eftersom det ibland varit svårt för oss att tolka vissa beteenden och inställningar som troligtvis bottenar i tidigare skeden. En svårighet har legat i att skilja på vad som beror på just detta möte och inte.

För att kunna fånga ett så komplext ämne som ledarskap och uppnå ett så trovärdigt resultat som möjligt krävs det eventuellt både en kvalitativ och en kvantitativ studie. Det kvalitativa behövs för att kunna gå på djupet och tolka chefens beteende i olika situationer, och för att, som vi ville, få fram vilka hans intentioner är. Den kvantitativa ansatsen för att kunna dra mer generella slutsatser. Då vi endast gjort en kvalitativ studie kan vi i detta sammanhang kanske inte dra några generella slutsatser, men däremot specifika slutsatser om just denna studie.



## 8. Källförteckning

### Publicerade källor

Bergström, Tomas (1995) *Konsten att finna tulipanarosor – Om chefer och chefsrekrytering i en förändrad offentlig sektor*. Grahns boktryckeri Lund

Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund

Drakenberg, Margrete, (1997) *Mellanchefer - från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur Lund

Goleman, David (2000) *Leadership that gets results*. Harvard Business Review

Goleman David (1998) *What makes a leader?* Harvard Business Review

Hagström, Bo (1990) *Chef i offentlig verksamhet*. Studentlitteratur Lund

Hedberg Bo och Sjöstrand Sven-Erik (1979) *Från företagskriser till industripolitik*. Liber läromedel Malmö

Holme, Idar Magne och Krohn Solvang, Bernt (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a upplagan, Studentlitteratur Lund

Hunter, Mabon (1971) *Beteendevetenskap för ekonomer*. M&B fackboksförlaget Stockholm

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur Lund

Kotter, John P. (1990) *A force for change – How leadership differs from management*. The free press New York

Körner, Svante och Wahlgren, Lars (2002) *Praktisk statistik*. Studentlitteratur Lund

Rienecker, Lotte och Stray Jørgensen Peter (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber Malmö

Svenska akademiens ordlista

Söderström, Magnus (1983) *Organisations teoretiska perspektiv - Ett beteendevetenskapligt resonemang om arbete, organisation och förändring*. Liber Tryck Stockholm

Thylefors, Ingela (1996) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, 5:e upplagan, Ytterlids Falkenberg

Tolgerdt- Andersson, Ingrid (1995) *Chef i landsting – Ledarskap i politiskt styrda organisationer*. Tryckmedia Halmstad

Wallén, Göran (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur Lund

Yukl, Gary (2002) *Leadership in organizations*. Prentice-Hall New Jersey

### **Organisationsinterna källor**

Skåne läns allmänna Försäkringskassa (2004-10-25) *Slutrapport – ledning och styrning*.

Broschyrer från Försäkringskassan

### **Muntliga källor**

Besöksintervjuer med tre enhetschefer från olika kontor 2004-11-24

Besöksintervjuer med medarbetare från det ena kontoret 2004-12-02

Telefonintervjuer med medarbetare från de två andra kontoren 2004-12-07

Uppföljningsfrågor via e-post med de tre enhetscheferna 2004-12-14

### **Elektroniska källor**

[www.forsakringskassan.se](http://www.forsakringskassan.se) 2004-11-10

### **Tidsskrifter**

Dagens Nyheter Jobb (2004-12-05) sid. 4, ”Säljare / Distriktschef”, ”Chef för byggavdelning”

# Bilaga 1

## Intervjufrågor före mötet med cheferna

Titel:

### *Intentioner*

1. Vad är huvudsyftet med mötet den 2-3 december?
2. Vad är dina intentioner med mötet? (Några fler/andra?)
3. På vilket sätt ska du/ni uppnå vad ni önskar? (Ge exempel)
4. Finns det någon speciell anledning att du/ni ska gå tillväga just så?
5. Vilka vägval har du handskats med i fråga om vad du ska ta upp eller inte?

### *Tidigare förändringar*

6. Hur har denna organisation förändrats de senaste 5 åren?
7. Hur har tidigare förändringar mottagits av de anställda?
8. Finns det några speciella policys vid förändringsprocesser?
9. Har det funnits alternativ till var huvudkontoret ska ligga? (Någon diskussion kring detta)

### *Bakgrund*

10. Känner du att de anställda fått tillräckligt med information om förändringen i dagsläget?  
Bakgrund och så?
11. Vill du att förändringen ska genomföras?
12. Har de övrigt anställda kunnat påverka förändringen på något sätt?
13. Har du själv kunnat påverka den här förändringen? Eller kommer beslutet högre ifrån?
14. Vad tycker du om förändringen?

### *Framtid*

15. Vad kommer din position bli efter förändringen?
16. Finns det något huvudsyfte med detta möte - i så fall - vad ?
17. Hur kommer förändringen påverka de anställda? (positivt eller negativt)
18. Kommer förändringen att påverka de anställda enhetligt? (eller påverkas några positivt medan några påverkas negativt)
19. Ska personalstyrkan reduceras i och med förändringen?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor efter mötet med medarbetarna

Ålder:

Kontor:

Antal år i org:

1. Vad tror du att cheferna hade för intentioner med det här mötet? Ge exempel+ytterligare
2. Anser du att dessa intentioner uppfylldes?
3. Vad anser du om mötets upplägg? (små gruppdiskussionerna etc.)
4. Vad hade du för syn på förändringen innan mötet? Varför? Ge exempel. Utveckla.
5. Vad har du för syn på förändringen nu? Varför? Ge exempel. Utveckla
6. Har mötet påverkat din inställning till förändringen? Varför, varför inte tror du?
7. Anser du att de tre cheferna har förmedlat ett enhetligt budskap? (om nej, vem vad)
8. Anser du att du har fått tillräckligt med information angående förändringen?
9. Anser du att du har fått vara med att påverka förändringen?