



LUND UNIVERSITY

Campus Helsingborg

Department of Service Management

## *Från kommunalt till privat*

- En fallstudie om ledarskap i ett privat tjänsteföretag

*Författare:*

Lina Holmqvist

Camilla Petersson

Sofia Wigström

---

**Handledare:**

Jan E. Persson

Ulrika Westrup

**D-uppsats**

VT 2008

## Förord

I och med att denna uppsats är skriven avslutar vi inte enbart en kurs, vi avslutar även vår magisterutbildning i Service Management. Samtidigt som vi upplever ett vemod att lämna universitetets värld, väntar vi med spänning på att gå ut i arbetslivet och pröva våra vingar.

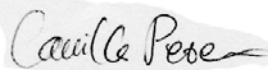
Vi har lärt oss mycket under uppsatsens gång. Såväl om oss själva som om ämnet. Detta har vi ett antal människor att tacka för. Vi vill börja med att tacka våra handledare Jan E. Persson och Ulrika Westrup för deras kloka tankar och engagemang under vägens gång. Ett stort tack vill vi även ge Carina Andersson på Attendo Care som har givit oss ett förtroende genom att öppna flertalet dörrar. Dörrar som lett till ett större antal intressanta möten med människor som brinner för vård och omsorg. Slutligen vill vi rikta ett hjärtligt tack till alla informanter som delat med sig av sina tankar och erfarenheter. Utan Er hade denna uppsats inte varit möjlig.

## TACK!

Helsingborg 2008-05-26



Lina Holmqvist



Camilla Petersson



Sofia Wigström

## Sammanfattning

---

- Titel:** *Från kommunalt till privat – En fallstudie om ledarskap i ett privat tjänsteföretag.*
- Författare:** Lina Holmqvist, Camilla Petersson och Sofia Wigström
- Handledare:** Jan E. Persson och Ulrika Westrup
- Nyckelord:** Acklimatisering, kommunalt, ledarskap, organisationsförändring, organisationskultur, privat.
- Problem:** En övergång från kommunal till privat verksamhet innebär att personalen lämnar ett fält med ett synsätt, för ett annat fält med skild kultur och nya intressen. Intressen som skiljer sig åt från den kommunala sektorn i form av attityder, mål, vinst och drivkrafter. Vi vill undersöka vilka krav det ställer på ledarskapet i en privat organisation som ska ta över tidigare kommunalt anställda.
- Syfte:** Vårt syfte är att öka förståelsen för de krav som måste kunna hanteras i ledarskapet vid övertagandet av personal från en skild organisationskultur.
- Metod:** Uppsatsens empiriska material baseras på en fallstudie bestående av kvalitativa intervjuer med chefer och personal. Våra teoretiska utgångspunkter är *Organisationskultur* och *Övertagande av personal*.
- Slutsats:** I företagets ledarskap måste det finnas en insikt om att personalen som går från kommunalt till privat byter organisationskultur. Det är även viktigt att inse att personalens acklimatisering är en pågående process. Ett krav på ledarskapet är att uppmärksamma varje individs erfarenheter och förutsättningar samt förstå att personalens egna tolkningar påverkar övertagandeprocessen. I ledarskapet krävs det att rätt budskap kommuniceras vid rätt tidpunkt. Slutligen krävs det i ledarskapet att identifiera och hantera personal med en likgiltig inställning och attityd till företaget.

## Abstract

---

- Title:** *From public to private – A case study concerning leadership in a private service company.*
- Authors:** Lina Holmqvist, Camilla Petersson and Sofia Wigström
- Tutors:** Jan E. Persson and Ulrika Westrup
- Key words:** Acclimatization, public, leadership, organizational change, organizational culture, private.
- Problem:** For the individual the transition from the public sector to a private company means leaving one field of work with one approach and values, for another field with a new organizational culture and new interests. Interests that differs from the public sector when it comes to attitudes, targets, profits and driving forces. With these facts in mind we want to examine what requirements leadership needs to be handled in a private organization, when former public sector employees are being taken over.
- Purpose:** The purpose of the thesis is to increase the understanding for the requirements that the leadership will be forced to handle at the takeover of staff from a separate organizational culture.
- Methodology:** The empirical material is based on a case study consisting of qualitative interviews with directors and staff. Our theoretical starting points are the two areas, *Organizational culture* and *Employee takeover*.
- Conclusion:** There must be an insight in a company's leadership that the staff that is transferring from public to private switching organizational culture and the staff's acclimatization is an ongoing process. A leadership requirement is to look to every individuals experience and pre-requisitions as well as knowing that the employees own interpretations will affect the takeover. Another leadership requirement is that the right message is communicated at the right time. It is also important to identify and deal with staff with an indifferent attitude.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 Ett ledarskapsdilemma.....	7
1.2 Problemformulering .....	10
1.3 Användning av begrepp.....	11
1.4 Disposition .....	12
<b>2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>13</b>
2.1 En början till något nytt.....	13
2.2 Våra teoretiska val .....	13
2.3 Vår insamling av empiriskt material.....	14
2.3.1 Fallstudiens objekt.....	16
2.3.2 Intervjuer i Laholm.....	17
2.3.3 Intervjuer i Linköping .....	18
2.3.4 Vår sammanställning av det insamlade materialet.....	20
2.4 Källkritik .....	21
<b>3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>22</b>
3.1 Vår teoretiska ram .....	22
3.2 Organisationskultur.....	24
3.2.1 Att vara en del av kulturen.....	24
3.2.2 Att influera de anställda.....	25
3.3 Övertagande av personal.....	28
3.3.1 Att förebygga motstånd .....	28
3.3.2 Att vårda det psykologiska kontraktet.....	30
3.3.3 Att leda och kommunicera en övergång.....	31
<b>4 VÅRT EMPIRISKA MATERIAL</b> .....	<b>34</b>
4.1 Processen .....	34
4.2 Attityder och inställningar .....	36
4.3 Motstånd till förändring.....	37
4.4 Hur utövas ledarskapet?.....	39
<b>5 ANALYS AV LEDARSKAPET</b> .....	<b>41</b>
5.1 Processen .....	41
5.2 Attityder och inställningar .....	42
5.3 Motstånd till förändring.....	45
5.4 Hur utövas ledarskapet?.....	47
5.5 Slutsats.....	49
<b>6 AVSLUTNING</b> .....	<b>51</b>

<b>6.1 Diskussion kring slutsats .....</b>	<b>51</b>
<b>6.2 Vårt bidrag till Service Management .....</b>	<b>52</b>
<b>6.3 Förslag till vidare forskning.....</b>	<b>52</b>
<b>6.4 Åter till ledarskapsdilemmat.....</b>	<b>53</b>
<b>7 KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>54</b>
<b>7.1 Tryckta källor .....</b>	<b>54</b>
7.1.1 Litteratur .....	54
7.1.2 Artiklar .....	56
<b>7.2 Elektroniska källor.....</b>	<b>56</b>
<b>7.3 Övrigt.....</b>	<b>57</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>58</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide Verksamhetschef – Enhet i Laholm .....</b>	<b>58</b>
<b>Bilaga 2 - Intervjuguide Personal – Enhet i Laholm. ....</b>	<b>59</b>
<b>Bilaga 3 - Intervjuguide Verksamhetschef – Enheter i Linköping .....</b>	<b>60</b>
<b>Bilaga 4 - Intervjuguide Personal – Enheter i Linköping.....</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 5 - Intervjuguide Regionchef, Telefonintervju .....</b>	<b>62</b>

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel introduceras läsaren till uppsatsens problematik. Läsaren får ta del av vår frågeställning samt uppsatsens syfte. Därefter redogörs de begrepp som har en framträdande roll i uppsatsen. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.*

---

---

## 1.1 Ett ledarskapsdilemma

**P**ontus känner en känsla av upprymdhet. Han har fått jobbet som verksamhetschef på den tidigare kommunala enheten Rådjuret. En enhet som nu ska drivas i privat regi. Lotta som anställde honom poängterade att tar han chansen och gör ett bra jobb, kommer han antagligen att avancera i organisationen inom en snar framtid. Precis som Pontus skrev i sin arbetsansökan är han målmedveten och driven. Nu är han redo att visa ledningen vad han kan åstadkomma. Att ta över en tidigare kommunal arbetsstyrka är ingenting som oroar honom, utan snarare tvärtom. Nu ska han höja tempot och visa hur effektiv man kan vara inom vården.

Stämningen på enheten är inte vad den brukade vara, det tisslas och tasslas. Undersköterskan Agneta har hört rykten om att deras enhet ska börja drivas i privat regi. Den första tanken som slår henne då hon inser att hon måste lämna sin enhet för att få fortsätta arbeta kommunalt är hennes patienter. Hur ska de klara sig utan henne och hon utan dem? Men å andra sidan hur ska hon kunna arbeta för ett vinstdrivande vårdföretag? Ett företag med en affärsidé som hon inte stödjer. Agneta tar beslutet. Hon väljer att ta anställning i det privata företaget för sina patienter och kollegor, sysslorna kommer ju ändå att vara de samma.

Ovanstående fiktiva berättelse är avsedd att ge läsaren en inblick i den problematik som en chef kan ställas inför i sitt ledarskap, när ett privat tjänsteföretag övertar en tidigare kommunal verksamhet. Ett övertagande som innebär att den anställde lämnar en organisationskultur för en annan. Berättelsen exemplifierar den skillnad i attityd och inställning som kan finnas mellan en chef och den person som chefen är avsedd att leda. Får Pontus inte med sig personal likt Agneta mot företagets mål, kommer hans arbete mot målet att försvåras. Kulturen i en organisation bedöms vara det svåraste för ledarskapet att påverka.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ansari, S. L. & Bell, J. E. (1997) *Target Costing*. Chicago: Consortium for advanced manufacturing international

Varje organisation har sin egen organisationskultur, inom såväl offentliga som privata verksamheter. Det finns även en viktig kulturskillnad mellan de båda sektorerna som skiljer dem åt. De privata organisationerna försöker finna en nisch att bygga på och sticka ut i jämförelse med konkurrenterna för att ta marknadsandelar. Detta är ingenting som de offentliga organisationskulturerna behöver ta hänsyn till, eftersom vinstintresset saknas.<sup>2</sup>

Det är inte bara chefer som möter de tidigare kommunalt anställda i det dagliga arbetet, likt Pontus, som behöver hantera problematiken. Såväl ett företags VD som chefer måste beakta personalens attityd när de tar sina strategiska beslut. Ledarskapet ska därmed inte härledas till en enskild person, utan istället ses som en funktion i ett företag.<sup>3</sup> Ledarskapet finns på alla nivåer och innefattar samtliga chefer som ska leda företaget mot dess mål.

När ett privat tjänsteföretag tar över en kommunal verksamhet, måste företaget erbjuda den kommunala arbetsstyrkan med fast anställning, arbete i den privata organisationen.<sup>4</sup> Det kan innebära att individer som inte delar företagets mål och vision tar anställning i verksamheten. Övertagandet av personalen innebär ett dilemma för ledarskapet. Människorna som är inblandade i övergången måste influeras och gränser måste överskridas. Nya sätt att arbeta måste accepteras och nya standarder i fråga om prestationer och kvalitet måste åstadkommas för att organisationens medlemmar ska ta till sig och arbeta utefter verksamhetens vision.<sup>5</sup> Samtliga uppgifter kommer att vara en del av ledarskapet i den privata verksamheten och exemplifierar den komplexitet som kommer med chefsrollen. Att det privata företagets ledarskap kan hantera personalen vid övergångar kommer att bli ännu viktigare i framtiden då konkurrenssituationen kommer att se annorlunda ut. De senaste tio åren har vi kunnat se ett ökat intresse för konkurrensutsättning inom kommunala verksamheter.<sup>6</sup> Denna konkurrensutsättning sker genom att kommuner och landsting i dag köper in tjänstefunktioner på *entreprenad* från privata företag.<sup>7, 8</sup> Enligt en rapport från *Svenskt Näringsliv* är bland

---

<sup>2</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, sid 188

<sup>3</sup> Abrahamsson, B. (2005) *Organisationer; att beskriva och förstå organisationer*. (Fjärde upplagan). Malmö: Liber, sid. 81

<sup>4</sup> Sveriges Riksdag (2008) Lag om Anställningsskydd 1982:80 § 6B, (Läst: 2008-05-16)

<sup>5</sup> Carnall, C. (2003) *Managing Change in Organisations*. Harlow: Prentice Hall

<sup>6</sup> *Vad är det för vinst med privat driven äldreomsorg?* (2006) Rapport Svenskt Näringsliv, april, (Läst: 2008-04-15)

<sup>7</sup> Definition av entreprenad: *Åtagande av ett företag att för beställare utföra visst större arbete*. Nationalencyklopedin (2008), (Läst: 2008-04-20)

<sup>8</sup> Gunnarsson, B. (2001) *Avregleringens vinster. En rapport om effekterna av friare konkurrens och ökad mångfald*. Svenskt Näringsliv



annat fördelarna med den ökade konkurrensen att de privata företagen pressar priserna och ökar valmöjligheterna för konsumenten.<sup>9</sup>

Privata verksamheter är ägda av en eller flera privata aktörer. Offentliga verksamheter är ägda kollektivt av befolkningen och måste därmed ta hänsyn till samhällliga intressen. Ägarskapsstrukturen leder till att offentlig verksamhet finansieras främst av skattebetalningar. Privatägda verksamheter är däremot beroende av kundernas betalningsförmåga då verksamheten skall finansiera sig själv, nå uppsatta mål och ge överskott.<sup>10</sup> Av ovanstående beskrivning kan vi således konstatera att förutsättningarna för en kommunal och en privat organisation skiljer sig åt. Därmed ter sig även villkoren för ledarskap och verksamhetsmål olika mellan privata och offentliga verksamheter. Villkor som påverkar medlemmar i organisationen olika, beroende på om de jobbar för en privat eller offentlig verksamhet.<sup>11</sup> Ett ledarskapsdilemma uppstår därmed när medlemmar i en organisation byter från offentlig till privat arbetsgivare. Trenden med entreprenad som alternativ för kommuner är en allt vanligare företeelse i samhället.<sup>12</sup> Följande citat visar på utvecklingen;

*Med en befolkning som blir allt äldre räknar man att kostnaderna för äldreomsorgen kommer att stiga snabbare än för andra kommunala tjänster. För att klara de nya utmaningarna har många kommuner börjat titta på entreprenader för att hitta nya lösningar för vården, servicen och omsorgen till äldre och funktionshindrade.<sup>13</sup>*

År 2006 bedrevs 90 procent av den skattefinansierade äldreomsorgen i kommunal regi och resterande av privata verksamheter. Siffrorna visar på att det finns ett stort utrymme för privata aktörer att ta sig in på marknaden.<sup>14</sup> Fler och fler anställda i den kommunala sektorn kommer därför med stor sannolikhet att börja arbeta inom privata organisationer.

Skillnaden mellan privat och offentlig verksamhet är undersökt.<sup>15</sup> Även kulturförändringsarbete ur olika infallsvinklar inom den privata tjänstesektorn är ett utforskat

<sup>9</sup> Svedberg, L. (2007) *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

<sup>10</sup> Boyne, G. A. (2002) "Public and private management: What's the difference?" *Journal of Management Studies*. 39:1 January, sid. 98-122; Jfr. Johansson, K. J. (1999) *Att vägleda eller vilseleda: Om Professionellt ledarskap i offentlig sektor och ideella folkrörelser*. Malmö: Sober Förlag

<sup>11</sup> Svedberg, L. (2007)

<sup>12</sup> Gunnarsson, B. (2001); Jfr *Effekter av avreglering och konkurrensutsättning*. (2007) Rapport Nutek

<sup>13</sup> Attendo Care (2008), Läst (2008-03-30)

<sup>14</sup> *Vad är det för vinst med privat driven äldreomsorg?* (2006)

<sup>15</sup> Corvellec, H. & Lindquist H. (red.). (2005) *Servicemötet*, Malmö: Liber Ekonomi, sid. 81- 82; Jfr Bozeman, B. (1987) *All Organizations are public Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, sid. 28; Jfr Boyne, G. A. (2002); Jfr Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007) "An analysis of differences in work motivation between public and privat sector organizations" *Public Administration Review*. January/February, sid. 65-74

område. Däremot är det svårt att finna forskning kring personal som byter organisationskultur, när de går från en sektor till en annan. Därför vill vi, ur ett ledarskapsperspektiv, närmare granska offentligt anställdas övergång till en privat verksamhet. Ett fenomen som vi kan tyda utifrån ovanstående siffror, kommer att öka.

## 1.2 Problemformulering

För att tydliggöra vad vi menar med begreppet ledarskap, kommer vi använda oss av följande beskrivning; *Ledarskap är det beteende som ska påverka organisationens medlemmar för att lösa bestämda uppgifter och nå bestämda mål.*<sup>16</sup> Ansvar för att producera resultat i förhållande till organisationens mål ligger hos cheferna i deras ledarskap, men det är bara medarbetarnas arbetsinsats och kundens handlingar som kan ge sådana resultat. Det betyder att företaget måste arbeta strategiskt och effektivt i ledarskapet.<sup>17</sup> Därför kan inte acklimatiseringen av den nyanställda i den privata verksamheten ta för lång tid. Tid är pengar och kraven på effektivitet och kvalitet är högre i en privat verksamhet, eftersom de är beroende av finansiering från kunderna.<sup>18</sup> Kostnaden för personal som inte anammar företagets sätt att arbeta rör sig om stora belopp. Belopp som i sin tur påverkar det vinstdrivande företagets resultat negativt.<sup>19</sup> Integrationsarbetet anses särskilt problematiskt när tidigare kommunalt anställd personal ska acklimatiseras så snabbt som möjligt in i den privata verksamheten.<sup>20</sup>

Övergången från kommunal till privat verksamhet innebär för individerna att de lämnar ett fält med ett synsätt och värderingar, för ett annat fält med ny kultur och nya intressen. Intressen som skiljer sig åt från den kommunala sektorn i form av attityder, mål, vinst och drivkrafter.<sup>21</sup> Mot bakgrund av denna problematik vill vi undersöka vilka krav det ställer på ledarskapet i en privat organisation som ska ta över tidigare kommunalt anställda. Fokus i uppsatsen är att identifiera problem och svårigheter i ledarskapet. Utifrån ovanstående bakgrund och beskrivning har uppsatsens frågeställning formulerats. Vägledande för vår uppsats är därmed följande frågeställning:

---

<sup>16</sup> Abrahamsson, B. (2005), sid. 82

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Arvidsson, G. (2002) "Företags- och förvaltningsledning i förändring". I Lind, R. (2002) (red.) *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag; Gunnarsson, B. (2001)

<sup>19</sup> Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007) *Medarbetarskap: Från ord till handling*. Malmö: Liber

<sup>20</sup> Attendo Care (2008) (2008-03-30); Jfr Bijlsma- Krankema, K. (2001) "On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions", *Journal of European Industrial Training*. Vol. 25, nr. 2/3/4, sid. 192-207

<sup>21</sup> Bozeman, B. (1987)

- ❖ Vilka krav ställs på ledarskapet i en privat organisation vid övertagande av kommunal personal, som går från en organisationskultur till en annan?

För att kunna besvara vår frågeställning har vi valt att fokusera på de krav som är till följd av medarbetarnas attityder och inställningar. Ovanstående frågeställning ska leda till att uppnå uppsatsens syfte, vilket presenteras nedan:

*Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för de krav som måste kunna hanteras i ledarskapet vid övertagandet av personal från en skild organisationskultur.*

Vår förhoppning är att privata arbetsgivare, oavsett serviceorganisation, ska kunna använda uppsatsen när de rekryterar arbetskraft som går från en organisationskultur till en annan. Det fallföretag som det empiriska materialet hämtas ifrån ska endast ses som ett studieobjekt och slutsatsen från studien är ämnad att vara generell.

### 1.3 Användning av begrepp

I denna uppsats finns ett antal begrepp som är ständigt återkommande. I följande avsnitt definieras begreppen och vi beskriver hur vi använder dem. *Personalen*, de tidigare kommunalt anställda, är de individer som har övergått till att arbeta i den privata organisationen. Med begreppet *övergång* syftar vi till den sammanlagda tidsperioden från att den privata verksamheten upphandlat det kommunala kontraktet, till att personalen arbetar utefter den privata organisationens vision och mål. Vi använder oss även av begreppet *acklimatisering* genomgående i uppsatsen. För att tydliggöra begreppet tar vi utgångspunkt i nationalencyklopedins definition; *vänja vid nya förhållanden*.<sup>22</sup> Begreppet används för att beskriva hur företaget genom ledarskapet ska få personalen att arbeta utefter den privata organisationens vision och mål samt acceptera den nya arbetsgivarens organisationskultur.

<sup>22</sup> Nationalencyklopedin (2008) Sökord: *Acklimatisering*, (Läst: 2008-05-22)

## 1.4 Disposition

Efter denna inledande del, redogörs nu närmare för uppsatsens disposition.

### **Kapitel 2: Tillvägagångssätt**

I kapitlet presenterar vi uppsatsens metod samt redogör för de teoretiska och empiriska val vi har gjort för att uppfylla uppsatsens syfte. Fallföretaget presenteras och avslutningsvis redovisas vår källkritik.

### **Kapitel 3: Teoretiska utgångspunkter**

Kapitlet inleds med en teoretisk ram där vi redogör för vår teoretiska struktur. Därefter redovisas uppsatsens teoretiska utgångspunkter *Organisationskultur* samt *Övertagande av personal* med anknytande teorier.

### **Kapitel 4: Vårt empiriska material**

I detta kapitel presenteras den empiri vi samlat in från fallföretaget. Kapitlet är indelat i fyra avsnitt där informanternas svar redovisas.

### **Kapitel 5: Analys**

I den analytiska delen av uppsatsen analyseras empirin, med stöd av teorin. Här återkommer de fyra avsnitt som redovisades i empirin. Analysen avslutas med vår slutsats.

### **Kapitel 6: Avslutning**

I uppsatsens avslutande kapitel diskuterar och reflekterar vi kring vår slutsats. Vi redogör även för hur vi ser på uppsatsens bidrag till Service Management-forskningen. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning. Vi avrundar uppsatsen med att knyta an till det inledande ledarskapsdilemmat.

## 2 Tillvägagångssätt

---

*I detta kapitel redogör vi för vårt tillvägagångssätt under uppsatsen, samt våra motiv för val och ställningstaganden. Vi presenterar vårt fallföretag och ger läsaren en grundlig redogörelse för vår empiriska insamling. Kapitlet avslutas med vår källkritik. Avsikten med kapitlet är att beskriva hur arbetet fortskridit för att ge läsaren en möjlighet att bedöma uppsatsens kvalitet, validitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 En början till något nytt

**N**är vi för första gången tog del av det problem som ett av Service Management-programmets partnerföretag hade uttalat, fångades vår uppmärksamhet. Problemet berörde personalfrågor och hade inriktning mot hälsa, vilket var områden vi alla tre hade intresse av. Vi ansökte om att få använda våra kunskaper för att söka en lösning på problemet och blev betrodda denna uppgift. På så sätt inleddes arbetet med uppsatsen.

Efter detta inledande skede, genomfördes ett möte mellan uppsatsgruppen och företagets personalchef på fallföretagets kontor i Malmö under februari 2008. Mötet kunde liknas vid ett öppet samtal där vi diskuterade problematiken som fanns inom företaget, för att sedan kunna fastställa vilken utgångspunkt uppsatsen skulle ta. Därefter kom vi överens med personalchefen att vi skulle fundera på om det var ett projekt vi ville och hade möjlighet att ta oss an. Efter första anblicken av ledarskapsforskningen kring sektorövergången från kommunalt till privat, kunde vi se att det inte fanns någon specifik sådan kring den problematik vi hade fått förfrågan om att undersöka. Således konstaterade vi att genomförbarheten var möjlig och därmed påbörjades samarbetet med företaget. Vi såg även det faktum att ingen av skribenterna var bekanta med fallföretaget sedan tidigare, som positivt. Det eftersom vi då skulle ha en större möjlighet att inneha en objektiv och oberoende ställning i vår empiriska insamling.<sup>23</sup>

### 2.2 Våra teoretiska val

Samtliga skribenter är studerande vid magisterprogrammet Service Management, vilket innebär att vår huvudsakliga teoretiska referensram grundar sig i detta vetenskapliga fält.

---

<sup>23</sup> Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Uppsatsförfattarna har även fördjupat sig i berörda ämnen utanför institutionen för Service Management, såsom *Human Behaviour* och *Organisational Change Management*. Därmed har vi en ökad förståelse kring dessa ämnen.

Nästa fas i uppsatsarbetet var att skaffa oss en större förståelse kring vårt ämne genom att söka teorier. Teorier som hjälpte oss att förstå problematiken bättre och som låg till grund för uppsatsens övergripande syfte. På liknande sätt, genom empiri har vi funnit teori som har inspirerat oss till att studera ny empiri, i den fortsatta uppsatsprocessen. Under uppsatsens gång har vi således växlat mellan olika synsätt. Detta är en metod som går i linje med det abduktiva synsättet.<sup>24</sup>

De inledande teoretiska efterforskningarna baserades därmed dels på uppsatsens problembeskrivning, dels på vår egen förförståelse. Inhämtningen av information har vi gjort genom att studera böcker från universitetets bibliotek, söka artiklar på uppsatsens nyckelord via sökmotorn ELIN och tagit del av tidigare skrivna uppsatser i databasen Xerxes. Således har den litteratur som vi har använt oss av granskats noggrant och reliabiliteten kan därmed bedömas som hög.<sup>25</sup>

### 2.3 Vår insamling av empiriskt material

Till följd av att ledarskapsforskningen kring individer som går från en sektor till en annan inte är ett välutforskat område, baseras vår uppsats främst på empiriskt insamlad data i form av kvalitativa intervjuer. Detta för att skapa oss en djupare förståelse kring problematiken. Att genomföra kvalitativa intervjuer innebär att vi får en möjlighet att komma närmare intervjupersonen och därmed en större möjlighet att erhålla en giltig information jämfört med en kvantitativ undersökning.<sup>26</sup>

Personalchefen i fallföretaget har under arbetsprocessen agerat som vår dörröppnare och samordnare, då hon har underlättat arbetet genom att förmedla relevanta kontakter som vi

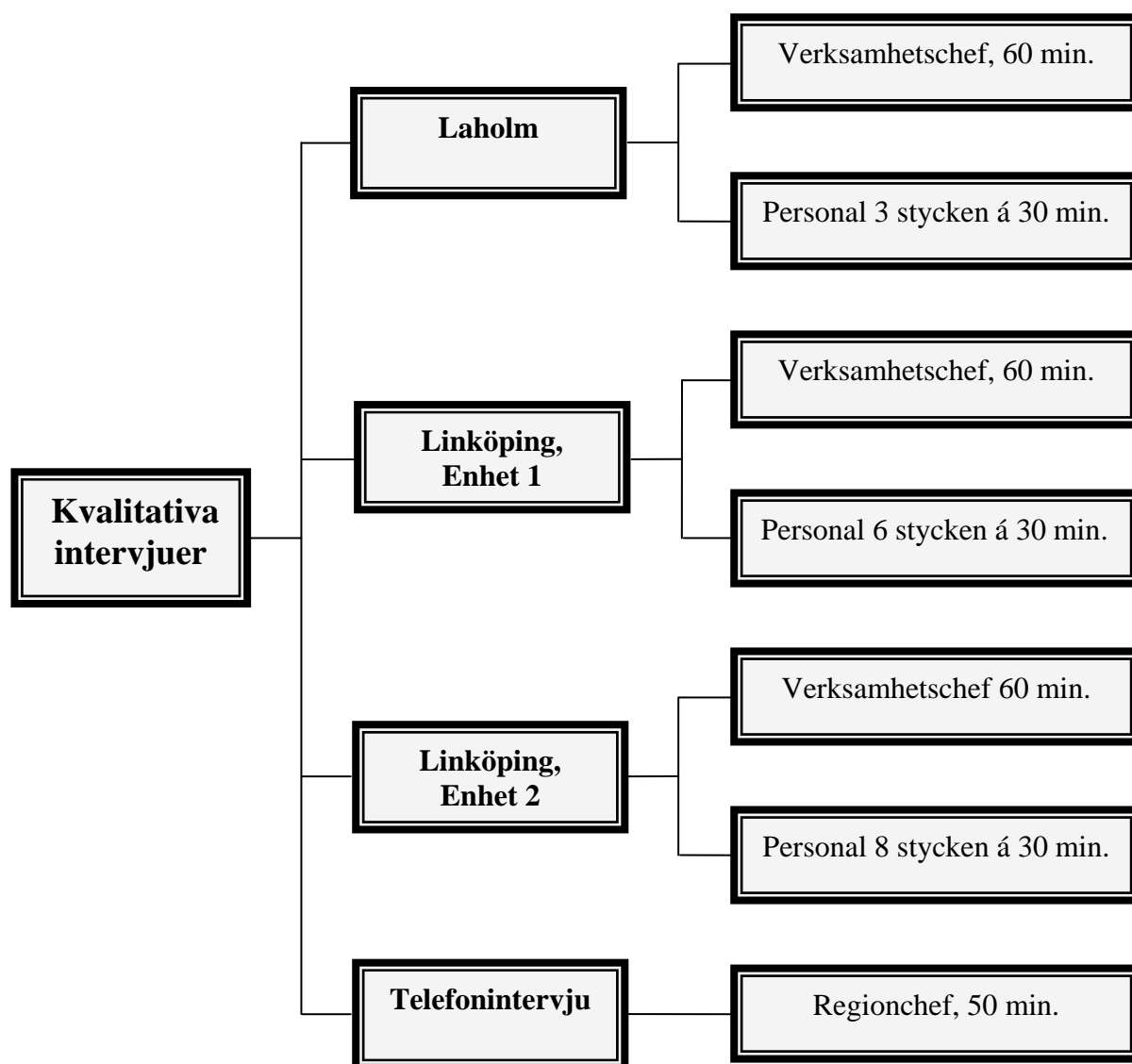
---

<sup>24</sup>Jfr Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur, sid. 40-41; Jfr Gummesson, E. (2000) *Qualitative methods in management research*. Sage publications: California, sid. 64

<sup>25</sup> Jfr Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber, sid. 208

<sup>26</sup> Jfr Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

sedan har använt oss av.<sup>27</sup> Intervjuer med regionchef, verksamhetschefer samt personal i fallföretaget har genomförts. Samtlig personal som intervjuats har tidigare arbetat kommunalt. Modellen nedan är en översiktskarta för att ge läsaren en helhetsbild över den empiriska insamlingen;



<sup>27</sup> Jfr Gummesson, E. (2000), sid. 32

Vi valde att intervjua en regionchef samt tre verksamhetschefer. Det till följd av att de rekryterar, närmast ansvarar för personalen samt möter dem i det operativa arbetet. Således representerar de fyra chefsintervjuerna fallföretagets ledarskap. En medvetenhet finns och hänsyn har tagits till att regionchef samt verksamhetscheferna i sin tur styrs och påverkas av en högre ledning. Under chefsintervjuerna hade vi möjlighet att få en bild av hur inblandade parter jobbar med övergångsprocessen och med den nyanställda personalen. För att ta reda på hur en verksamhetschef på ett effektivt sätt ska leda en personalstyrka var det även av relevans att studera ledarskapet ur personalens perspektiv. På så sätt fick vi ta del av deras upplevelser vid övergången, liksom deras syn och attityder kring chefernas roll.

Vi har valt att avgränsa vår empiriska insamling till den privata verksamheten, eftersom det har varit väsentligt att samtlig intervjuaad personal har övergått från att arbeta kommunalt till privat. Denna empiriska insamling kan liknas vid en fallstudie av en kollektiv enhet, då vi har studerat en organisation med flera grupper och flera enskilda individer inom varje grupp. Vi vill skapa oss en djupare förståelse för vad som är specifikt för en viss plats, i detta fall en organisation. En fallstudie kan även vara lämplig vid teoriutveckling och ge oss en möjlighet att hitta saker vi inte hade klart för oss innan.<sup>28</sup> Härefter presenteras det företag denna fallstudie och dess metodiska val grundar sig i.

### 2.3.1 Fallstudiens objekt

Fallföretaget är det privata tjänsteföretaget *Attendo Care*. Företaget erbjuder tjänster inom vård och omsorg till äldre och funktionshindrade samt individ- och familjeomsorg. Attendo Care är etablerat på ett 70-tal orter i Sverige, Norge och Danmark. Företaget grundades 1987 och har bland annat vunnit utmärkelsen *Årets tjänsteföretag* 1995. I följande citat kan vi ta del av Attendos Cares eget synsätt på sin verksamhet. *Vi på Attendo Care har ett enda tydligt uppdrag: att erbjuda bästa möjliga vård, omsorg och service varje dag. Genom att göra det visar vi också ett bra verksamhetsresultat.*<sup>29</sup> Företaget arbetar efter ledorden; *kompetens, engagemang och hjälpsamhet. Att stärka individen* är företagets vision. Inför varje verksamhetsår fastställs en affärsplan som bryts ned för varje region och affärsenhet. Företaget tar över kommunala enheter genom att vinna kontrakt vid upphandlingar.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Jfr Jacobsen, D. I. (2002), sid. 95-98

<sup>29</sup> Attendo Care (2008), (Läst 2008-04-15)

<sup>30</sup> Attendo Care (2008), (Läst 2008-04-14)



Vissa begrepp används i dagligt bruk inom företaget, men kanske inte ter sig lika självklara för läsaren. Därför vill vi förtydliga vad dessa innebär för den fortsatta läsningen.

- *Regionchef* ansvarar för en av företagets indelade regioner som inkluderar ett visst antal enheter.
- *Verksamhetschef* är enhetens chef.
- *Samordnare* finns på varje enhet och beskrivs enligt företaget som en mellanhand mellan verksamhetschefen och övrig personal. Samordnaren har ett visst administrativt arbete och ansvarar bland annat för personalens schema.
- *Brukare* är företagets klient som erhåller de tjänster som företaget utför.

### 2.3.2 Intervjuer i Laholm

Vår empiriska insamling inleddes med pilotintervjuer som genomfördes på en av företagets enheter i Laholm, den 11 april 2008. Vi valde att utföra fyra pilotintervjuer, en med verksamhetschefen samt tre med personal. Det för att skapa oss en närmare uppfattning om den uttalade problematiken samt pröva relevansen av våra intervjuguider. Intervjuguiderna (*Se bilaga 1 och 2*) utformades genom att studera tidigare forskning kring liknande ämnesområden, samt genom vår inledande insamling av teoretiskt material. Vi testade oss fram för att finna användbara frågeformuleringar och en trygg sinnesstämning för att på så sätt få fram de trovärdigaste svaren. Detta gjordes genom att vi, efter varje pilotintervju, reflekterade över frågorna vi ställt och ändrade strategi vid behov. *Att genomföra pilotintervjuer före de egentliga projektintervjuerna ökar förmågan att skapa ett tryggt och stimulerande samspel.*<sup>31</sup> Genom pilotintervjuerna kunde vi gallra bort eller omformulera frågor som tolkades på ett felaktigt sätt eller uppfattades som hotande för informanten.<sup>32</sup>

Bearbetningen av pilotintervjuerna genomfördes omedelbart efteråt. Vi valde att inte använda oss av diktafon under intervjuerna för att öppna upp för en lättare stämning där de med trygghet kunde svara på frågorna. Vi är dock medvetna om att risken för att tolkningarna blir mer subjektiva ökar, när diktafonen inte används.<sup>33</sup> Alla tre uppsatsskribenter deltog vid samtliga intervjuer, men vi intog olika roller för att inte gå miste om några detaljer eller förlora fokus. Vi uppsatsförfattare hittade ett bättre samspel vid den empiriska insamlingen då vi fann våra roller. Roller som vi själva intog allt efter pilotintervjuernas gång. Då vi är tre

---

<sup>31</sup> Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, sid.137; Jfr Bryman, A. (2001), sid.170-171; Jfr. Jacobsen, D. I. (2002), sid. 151

<sup>32</sup> Jfr Bryman, A. (2001), sid. 171

<sup>33</sup> Jfr Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur, sid. 67-68

uppsatsförfattare har en av oss intagit rollen som förste intervjuare, det vill säga den som fokuserar på att alla frågor ställs och att vi håller oss till ämnet. Den andre författaren har haft uppgiften att dra i intressanta trådar som kunde komma att användas i uppsatsen samt att föra kortare anteckningar kring de svar som givits. Den tredje intervjuaren har haft i uppgift att noggrant dokumentera det som har sagts under intervjuerna. Tillsammans har vi funnit ett samspel som vi anser berikar uppsatsens empiriska insamling.

### 2.3.3 Intervjuer i Linköping

En vecka efter att pilotintervjuerna var genomförda och analyserade begav vi oss till Linköping för att under två dagar, den 17-18 april 2008, genomföra intervjuer med informanter från två enheter. Enheterna var införstådda med vårt besök, då vi tidigare hade presenterat oss och kommunicerat via e-post och telefon med verksamhetscheferna. Även fallföretagets personalchef hade informerat enheterna om besöket. Vi fick hjälp av verksamhetscheferna på respektive enhet att ta reda på vilka i personalen som hade gått från kommunalt till privat och därmed var intressanta för vår undersökning. Vi valde att inte skicka intervjuguiderna innan (*Se bilaga 3 och 4*), eftersom vårt mål var att svaren skulle vara så spontana som möjligt utifrån respektive informants egna erfarenheter. Däremot hade de blivit informerade om vårt syfte och vilket ämne uppsatsen skulle beröra. Vi förklarade vilka vi var, det vill säga att vi kom från Lunds Universitet i ett forskningssyfte. Vi försäkrade även samtliga informanter att intervjuerna var anonyma och att de skulle användas i en större studie. Ovanstående är exempel på relevant information för informanterna att känna till innan en intervju ska äga rum.<sup>34</sup>

Intervjuerna var öppna och individuella för att vi skulle kunna tillgodogöra oss så mycket information som möjligt. På så vis fick vi ta del av varje individs åsikter och därmed riskerade vi inte att gå miste om betydelsefull information. De öppna intervjuerna kännetecknades av att uppsatsförfattarna och informanten samtalade likt en vanlig dialog.<sup>35</sup> Intervjuerna med personalen genomfördes med en eller två intervjuare och bandades ej, för att minska risken att informanten skulle uppleva sig själv i underläge och i en otrygg situation.<sup>36</sup> På den första av de två enheterna i Linköping genomfördes intervjuerna i en öppen samlingslokal vid två olika bord. Det var dock endast ett fåtal, brukare och personal, som var i lokalen där samtalen ägde

<sup>34</sup> Jfr Bryman, A. (2001), sid.130

<sup>35</sup> Jfr Jacobsen, D. I. (2002), sid. 160

<sup>36</sup> Bryman, A. (2001), sid. 310-311

rum. Dessutom var det en plats som vi förutsatte att informanterna såg som en naturlig plats, vilket kan vara en fördel under en intervju.<sup>37</sup> Sammanlagt genomfördes sex intervjuer med personal som tidigare arbetat kommunalt, där varje tillfälle tog cirka 30 minuter i anspråk. En intervju genomfördes med verksamhetschefen, vilken ägde rum i avskild miljö på dennes kontor. Under denna intervju var samtliga uppsatsskribenter med och intervjun bandades med informantens tillstånd. Intervjun tog en dryg timma att genomföra.

Dag två i Linköping och på plats på den andra enheten fick vi tillgång till två kontor. Där kunde vi genomföra intervjuer med såväl verksamhetschef som personal utan insyn eller andra störande moment. Intervjuerna med personalen genomfördes på samma vis som tidigare, medan verksamhetschefen intervjuades av en uppsatsskribent. Det på grund av att verksamheten inte kunde avsätta mer tid för intervjuer, vilket ledde till att vi fick dela upp oss. Vi anser dock att svaren från de olika enheterna inte skilde sig åt märkbart på grund av de olika situationerna. Sammanlagt genomfördes åtta intervjuer med personal, där varje tillfälle tog cirka 30 minuter i anspråk.

Informanterna till den empiriska materialinsamlingen skilde sig åt genom såväl ansvarsområden som erfarenheter skilde sig i yrkesrollerna, vilket gav oss en bred grund. Vissa informanter hade ett behov av att berätta om deras erfarenhet, andra var mer lågmälda. Samtliga faktorer beaktas i vår analys. Svaren som analyserats kan inte mätas eller graderas utan vi tar oss möjligheten att analysera tankarna bakom svaren.<sup>38</sup>

Efter de tre intervjuerna med verksamhetscheferna, insåg vi att övergångsprocessen såg olika ut vid varje upphandling. Därmed var det av hög relevans att intervjua en chef inom företaget som hade erfarenhet av ett flertal processer. Vi valde då att intervjua en av företagets regionchefer som varit involverad i ett tiotal övertaganden, i både rollen som verksamhetschef och regionchef. Intervjun genomfördes per telefon efter bokad tid, den 7 maj 2008 (*Se bilaga 5*). Samtliga uppsatsskribenter närvarade och utförandet av intervjun gick till på samma sätt som vid de tidigare intervjuerna. Vi hade inte möjlighet att banda denna intervju, men ansåg att den erfarenhet vi nu hade om ämnet var tillförlitlig nog för att intervjun skulle kunna återges korrekt. Efter vår intervju med regionchefen, tillsammans med tidigare intervjuer med

---

<sup>37</sup> Jacobsen, D. I. (2002), sid. 164

<sup>38</sup> Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund; Studentlitteratur, sid. 31; Jfr Kvale, S. (1997), sid. 35; Jfr Wallén, G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund, Studentlitteratur, sid. 75

verksamhetscheferna konstaterade vi att vi hade tillräckligt med empiriskt underlag för att kunna dra rättvisande slutsatser om hur ledarskapet på verksamhetsnivå utövas.

### 2.3.4 Vår sammanställning av det insamlade materialet

Samtliga intervjuer med personal sammanställdes i anslutning till att det empiriska materialet samlades in. På så sätt fanns intervjuerna färskt i minne och risken för att förlora värdefull information blev därmed mindre. De inspelade intervjuerna med verksamhetscheferna har transkriberats med direkt återgivning av vad som har sagts. Genom denna utskrift struktureras intervjusamtalen inför en närmare analys.<sup>39</sup> Transkriberingsarbetet har växelvis genomförts av två av uppsatsskribenterna. Intervjun med regionchefen sammanställdes utifrån två av uppsatsskribenternas anteckningar från telefonintervjun.

Det empiriska materialet har delats in under fyra olika rubriker. Rubriker som speglar de aspekter vi funnit centrala efter insamlingen av empirin. Varje avsnitt fångar en problematik som uppstår vid övertagandet. Analysen är utformad med likadana rubriker och vi har använt teorier för att styrka och förklara de signaler vi kunnat utläsa från det empiriska materialet. Det första avsnittet, *Processen*, förklarar hur övertagandet går till utifrån ledarskapets uppfattning, såväl som ur personalens. Avsnittet *Attityder och inställningar* skildrar hur företaget i sitt ledarskap arbetar med att implementera organisationens kultur och tyda personalens inställning till att börja arbeta i privat regi. Med avsnittet *Motstånd till förändring*, hanteras de bakomliggande orsakerna till motstånd under övertagandeprocessen. Då ledarskapet är uppsatsens utgångspunkt är det centralt att skildra hur det har sett ut i den privata organisationen och specifikt under övertagandeprocessen. Därför avslutar vi det fjärde och sista kapitlet i empiri såväl som i analys med rubriken *Hur utövas ledarskapet?*

Delar av uppsatsens analys har gjorts under uppsatsens framskridande. Det har bidragit till att vi har haft möjlighet att vid nästa empiriska insamlingstillfälle se hur förklaringar och teorier förhöll sig till verkligheten. Detta är en form av validitetskontroll, det vill säga en kontroll för att se om vi har fått svar på det vi vill undersöka.<sup>40</sup> Det var även anledningen till att vi valde att komplettera vårt empiriska material vid ett senare tillfälle i uppsatsprocessen, för att öka trovärdigheten. Genom våra val av teorier och våra intervjupersoner anser vi att vi har lyckats

---

<sup>39</sup> Kvale, S. (1997), sid. 155

<sup>40</sup> Jfr Kvale, S. (1997) sid. 213-214, 218-220

skapa en bred teoretisk och empirisk grund att stå på under uppsatsprocessen. Ovanstående faktorer skapar en trovärdighet i forskningsansatsen.<sup>41</sup>

## 2.4 Källkritik

Då ledarskapet endast är representerat av fyra individuella chefsintervjuer, är vi medvetna om att det kan bedömas som magert underlag. Dock menar vi att det är en tillräcklig grund till att få en rättvisande och objektiv bild av hur ledarskapet sett ut. Vi är medvetna om att regionchef såväl som verksamhetschefer är påverkade av en högre ledning, men ledningen möter inte de anställda i det dagliga operativa arbetet, varför vi har valt att inte fokusera på den. Resultatet från vårt empiriska material är ett tolkningsresultat då det endast utgår från våra valda informanternas svar. Resultatet återger därför det undersökta området, men kan inte anses vara en direkt reflektion av verkligheten.<sup>42</sup> Även en kritik mot att inte alla intervjuer har bandats skulle kunna tänkas. Vi anser dock att det hade gjort mer skada än nytta att spela in intervjuerna, då flertalet av frågorna vi ställde var av känslig karaktär. Intervjun med regionchefen var som tidigare nämnts inte möjlig att spela in med gott resultat.

Under uppsatsens framskridande har vi frekvent sökt efter lämpliga teoribildningar inom organisations- och ledarskapsteorier. De teorier vi tidigare har kommit i kontakt med under vår tid på Service Management-programmet har säkerligen påverkat vårt urval och vi är medvetna om det kan ha begränsat arbetets omfattning samt teoretiska val.

Entreprenadupphandlingar är ett relativt nytt fenomen och lämplig forskning inom området har därmed varit en svårighet att finna. Eftersom situationen är unik i sitt slag har vi hämtat teorier från områden som vi ansett nära relaterade, såsom samgåenden och uppköp, förändringsarbete samt kulturell förändring i organisationer. De återangivna teorierna som uppsatsens teoretiska del bygger på är i de flesta fall tagna från litteratur som är skriven i utbildningssyfte och som i sin tur har återgivit annan forskning och litteratur. Bakgrunden till att vi ändå har valt att använda vissa teorisanfattningar är att vi såg fördelar med att använda oss av välkända författare och forskare. Vi ser att dessa författare har gjort tillförlitliga och bättre tolkningar än vad vi har kunnat göra utifrån vårt kunskapsområde och vår givna tidsram.

---

<sup>41</sup> Jfr Gummesson, E. (2000) sid 186-187

<sup>42</sup> Jfr. Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994)

### 3 Teoretiska utgångspunkter

---

Vi börjar med att klargöra för läsaren våra utgångspunkter *Organisationskultur* samt *Övertagande av personal*. För att ytterligare tydliggöra uppsatsens teoretiska referensram visualiseras den i en modell. Den teoretiska ramen följs av två utförliga områden där utgångspunkterna redovisas.

---

#### 3.1 Vår teoretiska ram

För att kunna besvara våra frågeställningar och uppnå uppsatsens syfte har vi tagit utgångspunkt i områdena *organisationskultur* samt *övertagande av personal*, vilka utgör grunden till våra teoretiska val. Utifrån teorier om organisationsförändringar studeras organisationskultur som en central aspekt. Därför är organisationskulturen vårt första område. Vi ser uppsatsens problematik som en förändringsprocess, övertagande av personal, för ledarskapet. Det till följd av att de tidigare kommunalt anställda ställs inför en förändring i och med att det privata företaget tar över verksamheten och personalen därmed byter arbetsgivare.

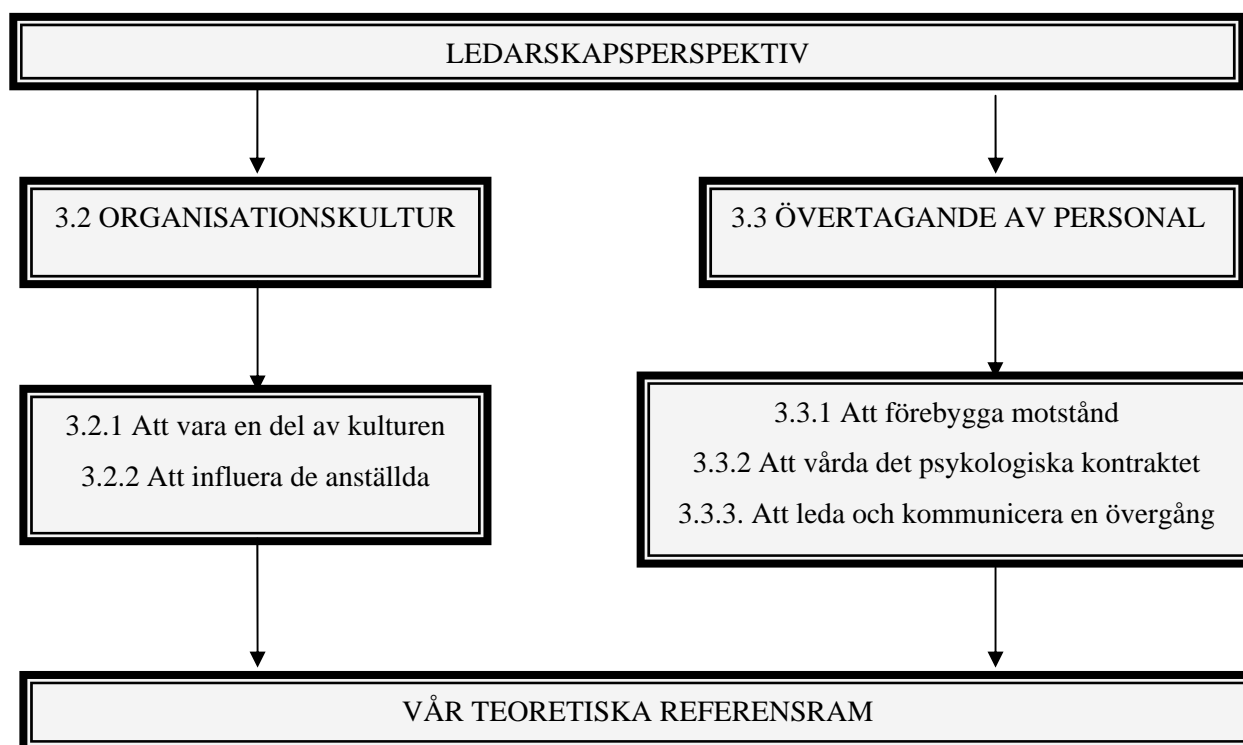
*Organisationskultur* studeras, då ledarskapet innebär att kunna förmedla organisationens vision och värderingar till personalen. Personalen ställs inför ett byte av organisationskultur och teorierna hjälper oss att studera hur personalen reagerar vid förändringen. *Övertagande av personal* innebär utmaningar för ledarskapet för att kunna påverka sin personal i rätt riktning. Vi studerar även övergången för att hjälpa oss att se vilka attityder det finns till förändring inom personalstyrkan. Det hjälper oss i vår förståelse för de känslor som kan uppstå när relationer förändras. Till exempel den känslomässiga innebörden för individen, då den tidigare arbetsplatsen lämnas för en ny. Teorierna om övergången grundar sig till viss del i förändringsarbeten vid samgåenden och förvärv av företag. Vi har därför använt oss av teorier som kan liknas med den övergång vi studerar.

Beteendet hos människor är komplext, vilket medför att respektive teori inom ämnet har en avgränsad tillämplighet.<sup>43</sup> Därmed får teorierna ses som komplement till varandra. Teorier kring såväl ledarskap som personal är omfattande, vilket medför att avgränsning gjorts till vad

---

<sup>43</sup> Dahlgren, P. O. & Dahlgren, K. (1981) *Hur har du det på jobbet? En bok om den psykosociala arbetsmiljön*. Stockholm: Wahlström & Widstrand

som anses vara av relevans för att uppnå uppsatsens syfte. De är tagna från välkända författare från teoribildningar inom organisations- och ledarskapsteorier. Service Management, vilket är ett tvärvetenskapligt perspektiv, är genomgående i uppsatsen. För att öka teoriernas djup har vi tagit del av olika författares kunskapsområden och därmed synsätt, främst ur ett socialpsykologiskt och företagsekonomiskt perspektiv. I modellen nedan visualiseras vår teoretiska ram;



## 3.2 Organisationskultur

### 3.2.1 Att vara en del av kulturen

Organisationskulturer är ett välutforskat område och flera forskare har formulerat definitioner av begreppet. Alvesson och Sveningsson definierar begreppet nedan:

*/.../ föreställningar och innebörder vilka är gemensamma för en viss grupp som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder människorna i hur de relaterar sig till sin gemensamma omvärld.<sup>44</sup>*

Dessa föreställningar och innebörder finns ständigt närvarande, således är inte en organisation kulturfri eller kulturen något som går att bortse ifrån.<sup>45</sup> Nyanställda individer i ett företag kan ibland på ett enkelt sätt ta till sig den rådande organisationskulturen genom att studera och kommunicera med de som varit anställda en längre tid. De nyanställda som inte delar eller kan acceptera de idéer, värderingar och föreställningar som finns i företaget, tenderar att sluta. De som stannar tar däremot oftast till sig organisationskulturen på sikt. Men för att kunna agera i relation till organisationskulturen behöver individen ha en skicklighet i att tolka och analysera den.<sup>46</sup>

Organisationskulturer kan vara en källa till problem och är därför en aspekt som det måste ägnas mycket tid till vid en förändring.<sup>47</sup> Förändringens tidsaspekt kan bli ett problem, om inte kulturen och struktureringen sker samtidigt. Kulturförändringen tar oftast längre tid än den strukturella förändringen, vilket medför att strukturen inte får stöd av den aktuella kulturen. Problemet kan visas genom avvikelser i de nyanställdas beteende som motarbetar den rådande strukturen. Ytterligare ett problem är när nyanställda ska samarbeta i den nya organisationen och känner motvilja till organisationskulturen. Ett tredje problem är en avsaknad av ledarskapet eller en dålig kvalitet på ledarskapet. Ett fungerande ledarskap är en nödvändighet för att genomföra en integrationsprocess som ska skapa en fungerande organisation.<sup>48</sup> Som ovan nämnts finns ett flertal utmaningar ifråga om att påverka en organisationskultur. Därmed är det en utmaning för den ansvarige att utöva ledarskapet under sådana förhållanden.

---

<sup>44</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, sid. 204

<sup>45</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber, sid. 12

<sup>46</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007), sid. 188

<sup>47</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008), sid. 12

<sup>48</sup> Bijlsma- Krankema, K. (2001)



### 3.2.2 Att influera de anställda

För att förstå ledarskap, måste hänsyn tas till den sociala kontext där utövandet av ledarskapet äger rum. Ledarskap innefattar inte bara en chef som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt. Det ska istället ses som en sammanhängande social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande. Ledarskap är därför nära förknippat med kultur. Sambandet mellan ledarskap och kultur är dock komplext. Ledarskapet kan definieras som något som fungerar med kulturen som redskap och mål för handlandet. Ledarskap är en kulturpåverkande aktivitet, men innebär nödvändigtvis inte att ledarskapet kan skapa eller dramatiskt förändra kulturen.<sup>49</sup> Trots att ledarskap är en kulturpåverkande aktivitet, finns det begränsningar. För att ha en större möjlighet att påverka kulturen i ett företag, bör inte de organisationskulturer som är involverade i exempelvis förvärv eller sammangående vara alltför olika.<sup>50</sup>

Utifrån ett kulturellt perspektiv handlar ledarskap om att influera de underställda i hur de förhåller sig till arbetsuppgifter, styrsystem och kunder. Alvesson och Sveningsson hävdar att kommunikationen av värderingar dock endast har verkan om chefen framstår som trovärdig.<sup>51</sup> Hofstede indikerar samma sak då han förklarar: *Chefen är en kulturens hjälte, i bemärkelsen en förebild för hur man bör bete sig.*<sup>52</sup> Flera författare beskriver hur medarbetarna agerar efter det som ledningen gör och inte efter det ledningen kommunicerar explicit.<sup>53</sup>

*En organisationsledning som säger att personalen är vår viktigaste resurs men som sedan fattar beslut utan att rådfråga medarbetarna, avslöjar sig som självtillräcklig, det vill säga att den i verkligheten ser sig själv som den viktigaste resursen. Kulturen blir i sådana organisationer präglad av att ledningen kör sitt eget race och medarbetarna agerar utifrån denna utgångspunkt genom att inta en kritisk och oengagerad attityd.*<sup>54</sup>

En annan aspekt för företaget att tänka på i ledarskapet är att de bör vara ärliga i sina beskrivningar och undvika överdrivet positiva verksamhetsbeskrivningar. Som arbetsgivare gäller det att vara tydlig och trovärdig.<sup>55</sup> *En balansering av realism och upplevd praktik med idealisering och framförande av inspirerande visioner är i allmänhet en utmaning.*<sup>56</sup> Att försöka kulturpåverka sina underställda är en komplex handling som kräver såväl kreativitet

<sup>49</sup> Alvesson, M. (2001) *Organisationer och ledning*. Malmö: Liber

<sup>50</sup> Rawet, H.; Dahl, M. & Flick, K. (2002) *Allt kommunicerar. PR – konsulterna visar vägen*. Stockholm: Ekerlid

<sup>51</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007)

<sup>52</sup> Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur, sid 285

<sup>53</sup> Ahlertorp, B. (2005) *Rollmedvetet Ledarskap(femte upplagan)*. Malmö: Liber; Jfr Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007)

<sup>54</sup> Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007), sid. 14

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007), sid. 203

som eftertanke. En viktig förutsättning för en framgångsrik kulturell förändring är att det finns en öppenhet och mottaglighet för nya idéer, värderingar och innebörder bland organisationens medlemmar.<sup>57</sup> Chefers kommunikation av företagets värderingar och vision kan lätt uppfattas som för positivt och för allmänt för att fånga de underställdas intresse. Istället för att inspirera kan det uppfattas som ett ”sömnpill”. En god kommunikatör är en underlättande faktor, men för att en kulturpåverkan ska kunna äga rum krävs det även mottagliga lyssnare.<sup>58</sup>

Motstånd är alltid att förvänta i en integrationsprocess. De mest komplexa barriärer vid organisationsförändring kommer ur den invanda kulturen. Därför fordras en medveten och omsorgsfull satsning från organisationens sida för att bryta gamla tankesätt. Bearbetas inte gamla attityder och värderingar kommer de att förhindra att önskade mål med förändringen uppnås. Ska initiativ till en kulturell förändring ha en chans att lyckas måste det förankras i arbetsprocesser och arbetsförhållanden.<sup>59</sup> Det är även viktigt att i ledarskapet vara medveten om att barriärerna i förändringsarbetet kan uppkomma i olika skeden under processen. Vissa är motståndare i början av förändringsarbetet, medan andra blir det först senare.<sup>60</sup>

En svag organisationskultur där det finns få eller inga gemensamma värderingar skapar en otrygghet, eftersom medarbetarna inte vet hur de ska svara på olika saker eller reagera i olika situationer.<sup>61</sup> Att ha en stark organisationskultur är därför något som företag strävar mot. Det finns ett antal punkter som kännetecknar en sådan och bör därmed finnas i medvetandet inom företagets ledarskap. En stark organisationskultur kan definieras på följande sätt i form av kunskaper, engagemang och processer.

- Organisationens medlemmar har god kunskap om organisationens mål och medel
- Organisationens medlemmar delar uppfattningen om organisationens mål och medel
- Organisationens medlemmar kan förstå sin egen roll i organisationen och hur denna är kopplad till organisationens mål och medel.
- Organisationens medlemmar får då regelbunden feedback om sina prestationer i form av beröm och kritik.
- Organisationens medlemmar ska kunna kommunicera öppet med varandra, vilket förutsätter trygghet och lyhördhet inom organisationen.

---

<sup>57</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>58</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007)

<sup>59</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>60</sup> Balogun, J. & Hailey, V. H. (1999). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall Europe

<sup>61</sup> Grönroos, C. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber

- Nya idéer, uppslag och kritik mot organisationen ska tolereras och uppmuntras, inte motarbetas och bestraffas.<sup>62</sup>

Ovanstående punkter kan vara bra att ta hänsyn till i arbetet mot en stark organisationskultur. Det finns ett flertal fördelar med en sådan. En tydlig organisationskultur bidrar till resultat genom att det underlättar ett samordnande av målen. En gemensam kultur gör det lättare att komma överens om målen och även vilka medel som bör tillgripas för att nå dem. En stark organisationskultur hävdas även ha positiva effekter på motivationen. Det bör dock påpekas att det är mycket svårt att forska kring och testa påståenden likt dessa, eftersom kultur är något abstrakt.<sup>63</sup>

Summan av medarbetarnas känslor, attityder och värderingar är delar av organisationens kultur vilket bör beaktas, eftersom det är denna kultur som varumärket representerar.<sup>64</sup> Det kanske främsta hindret för att ändra ett beteende är de vanor människan har och som är en del av den befintliga organisationskulturen. Det gäller såväl hur vi tänker som hur vi handlar rent fysiskt. Vanans makt är stor och beteendet styrs inte alltid av rationella motiv.<sup>65</sup> Attityderna hos personalen kring arbetet och drivkrafter skiljer sig mellan att arbeta privat och offentligt. Problematiken är dock att fastställa vad de bakomliggande faktorerna är, såsom belöningsystem och utfall eller om personligheterna hos individer som väljer att arbeta inom privat verksamhet skiljer sig från dem som väljer att arbeta inom offentlig.<sup>66</sup> Människor i olika sociala situationer, i skilda livsstadier och med olika livsstilar har olika behov, motivation och ambitioner.<sup>67</sup> Ett sätt att hantera olikheterna är att se till att det nya beteendet repeteras.<sup>68</sup> En förändring i beteendet kommer förhoppningsvis leda till att värderingarna hos de anställda på längre sikt förändras, det vill säga att en kulturförändring inträffar. Här krävs det emellertid ett långsiktigt perspektiv då tiden är en viktig aspekt. Det är lätt för personalen att ge sitt muntliga stöd, men kan visa sig vara svårare i det operativa arbetet.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur, sid. 62-63

<sup>63</sup> Alvesson, M. (2001)

<sup>64</sup> Schneider, B. (2000) "Brand image from the inside out: Linking internal organization design to customer satisfaction". *Journal of Brand Management*. Vol. 7. No. 4, sid 233-240

<sup>65</sup> Fredriksson, I. (2005) *Problem med personalens attityd och engagemang?* Herrljunga: Procentförlaget, sid. 20-21

<sup>66</sup> Bozeman, B. (1987)

<sup>67</sup> Normann, R. (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber

<sup>68</sup> Fredriksson, I. (2005)

<sup>69</sup> Balogun, J. & Hailey, V. H. (1999)

Chefer som vill främja stämningen hos sin personal måste undvika att hamna i den administrativa fällan, det vill säga att enbart styra verksamheten genom administration och en formell chefs agerande.<sup>70</sup> Medarbetare anser att den närmaste chefen som kommunikationskanal är av mycket större vikt än personaltidning, intranät och e-post.<sup>71</sup> Organisationer styrs till stor del och tolkas genom småprat och spontana kontakter och relationsuppbyggnad. Det gäller för chefer att vara en del av det pratet.<sup>72</sup> Genom att medverka i de informella samtalen kan chefen ta del av åsikter och idéer från medarbetarna, vilka även kan vara användbara vid övertagande av personal.

Organisationskulturens utformning handlar till stor del om hur individerna tolkar och översätter sin egen verklighet. Trots en medvetenhet och förståelse i ledarskapet om vad som påverkar en organisationskultur, är det svårt att tyda hur organisationskulturen kommer att förändras vid själva övertagandet av personalen.

### 3.3 Övertagande av personal

#### 3.3.1 Att förebygga motstånd

Varför finns det så ofta motstånd till förändringar? Fallet är ofta att vad som benämns som "motstånd till förändringar", egentligen handlar om "motstånd till osäkerhet" hos individen.<sup>73</sup> Vare sig förändringarna i en organisation är positiva eller inte, uppfattas de många gånger som ett hot av medarbetaren.<sup>74</sup> Det innebär oftast, trots att förändringen i sig kan vara rimlig, barriärer. Små problem kan i sin tur bli väldigt stora, för utan något mindre än högt motiverade och engagerade medarbetare, kan dessa barriärer hindra en förändringsprocess. Barriärerna kan även sakta ner processen till en betydligt långsammare takt.<sup>75</sup> Motståndet har sitt ursprung i processen att hantera och leda förändring, inte enbart från förändringen som sådan.<sup>76</sup> Förändringen hotar "status quo" och ökar den rädsla och orolighet som kan finnas kring riktiga eller föreställda konsekvenser av förändringen. Det kan röra sig om ett hot mot den personliga tryggheten, om nya arbetsvillkor för individen eller den säkerhet som finns i

---

<sup>70</sup> Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007)

<sup>71</sup> Simonsson, C. (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Liber: Malmö

<sup>72</sup> Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007)

<sup>73</sup> Carnall, C. (2003)

<sup>74</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>75</sup> Kotter, J. P. (1990) *A force for change – How leadership differs from management*. New York: The Free Press

<sup>76</sup> Carnall, C. (2003)

förmågan att prestera något på sin arbetsplats.<sup>77</sup> Förändring, likt en övergång, innebär ofta att människor måste tänka på ett annorlunda sätt. Det kan även betyda att individen behöver agera på ett annorlunda sätt. Detta är ett skäl till varför förändringar kan vara så svåra för individer, speciellt när de känner sig trötta eller oroliga.<sup>78</sup> En förändring bör ses som en process och inte endast som en åtgärd med ett antal punkter som ska bockas av på en checklista.<sup>79</sup>

Motstånd till förändringar kan även inträffa när människor misstror eller har tidigare irritationer mot dem som leder förändringen. Har individerna en uppfattning kring situationen som skiljer sig åt, eller upplever ett hot och vill skydda de redan etablerade sociala relationer som finns, uppstår direkt ett motstånd. Resultatet kan bli ett engagemang i diverse olika aktioner och olika former av motstånd.<sup>80</sup> Mycket av motståndet kan påverkas av den information som ges under processen. De inblandade behöver förstå det nya systemet om de ska förstå sin egen del i det. Chefen måste vara noga med att dela information med de anställda så att de får en chans att bedöma vilken påverkan förändringarna kommer att ha på deras jobb och för dem själva.<sup>81</sup> Personal som inte mår bra kan uppleva irritationer, nedstämdhet, uppgivenhet och depressioner. Alla dessa känslor leder till orealiserat produktionsbortfall. Det kan röra sig om mer än 20 % av företagets samlade produktionsförmåga som försvinner.<sup>82</sup> Det är människorna som utgör organisationen och det är också de som är den riktiga källan och drivkraften till en förändring. De kommer antingen att ta till sig eller motsätta sig förändringen. Att vara mottaglig för förändring är ingen självklarhet och kan därför inte tas för givet. Ytterligare en anledning till motstånd vid förändring kan vara den lojalitet individen känner till sin tidigare arbetsgivare. Dessa känslor har sin grund i det psykologiska kontraktet, vilket kommer att redogöras närmare för i följande avsnitt.

---

<sup>77</sup> Ford, J. D.; Ford, L. W. & McNamara, R.T. (2002) "Resistance and the background conversations of change", *Journal of Organisational Change Management* 15:2, sid. 105-121; Jfr Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>78</sup> Martin, V. (2003) *Leading change in health and social care*. London: Routledge

<sup>79</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>80</sup> Ford, J. D.; Ford, L. W. & McNamara, R. T. (2002)

<sup>81</sup> Carnall, C. (2003)

<sup>82</sup> Tengblad S; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007)

### 3.3.2 Att vårda det psykologiska kontraktet

Det psykologiska kontraktet har existerat sedan individer blev medlemmar i organisationer.<sup>83</sup> Begreppets innebörd är de uppfattningar som finns hos såväl anställd som organisationen. Uppfattningarna grundar sig på vad företaget kan förvänta sig av personalen och vad personalen i sin tur kan förvänta sig av det företag de är anställda av.<sup>84</sup> Det innebär med andra ord att de outtalade förväntningar som ständigt är närvarande mellan alla medlemmar av en organisation och de olika chefer som finns.<sup>85</sup> Det kan exempelvis innebära att organisationen förväntar sig att deras anställda ska vara lojala, arbeta hårt och göra sitt bästa för organisationen. En långsiktighet och en ömsesidighet i relationen mellan anställd och företag, kan förstärka den anställdes benägenhet att anstränga sig lite extra för företaget.<sup>86</sup> Den anställda kan i sin tur förvänta sig en rättvis och värdig behandling, möjligheter att utvecklas och utbildas, eller en trygghet i sin anställning. Om de anställda känner att deras chefer och arbetsgivare håller sin del av det psykologiska kontraktet är det mest troligt att de svarar genom att visa en hög grad av engagemang gentemot organisationen. Är det däremot motsatsen, kan de reagera genom att omdefiniera sin del av det psykologiska kontraktet. Det kan leda till en mindre insats, en mindre vilja att utvecklas och ett lägre engagemang i de förändringar som företaget kan ägna sig åt.<sup>87</sup> Men när detta händer, är det företaget som står som förlorare;

*Any violation of the contract, a gap between what the organisation (or manager) expects and what the individual delivers will result in a cost to the organisation and/or the individual. Unfortunately, the organisation will lose out in both situations.<sup>88</sup>*

Därför är det ännu viktigare för organisationen att se till att så mycket information som möjligt blir uttalad. För det är nämligen oftast inte de villkor som redan har förhandlats i ett anställningskontrakt som skapar problem på en arbetsplats, utan det är de villkor som inte har diskuterats. Har de explicita förväntningarna hos chef och anställd, vare sig de är skriftliga eller muntliga, blivit grundligt genomgångna borde det inte finnas några oklarheter kring vad de båda parterna förväntar sig av varandra. Problem kan dock fortfarande uppstå, eftersom de implicita förväntningarna sällan blir tydliga förrän personen börjar på arbetsplatsen. De uppstår vanligen när individen stöter på den kultur som råder på företaget. Till stor del kan de

<sup>83</sup> Boddy, J. (2000) "Negotiating the Psychological Contract", *Training Journal*, Aug, sid. 10-14

<sup>84</sup> Robinson, S. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Dec, sid. 574-599

<sup>85</sup> Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass

<sup>86</sup> Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007) "Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter". I Alvesson, M. & Sveningsson, S (red.). (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

<sup>87</sup> Hayes, J. (2002) *The theory and practice of change management*. Basingstoke: Palgrave

<sup>88</sup> Boddy, J. (2000), sid. 11

dessutom påverkas av vad de redan anställda gör, snarare än vad de säger. När implicita förväntningar finns hos en eller båda parter, ökar risken för att missförstånd uppstår. Det är därför viktigt för företaget att anstränga sig för att se till att de implicita förväntningarna blir så explicita som möjligt. För att acceptera och svara positivt på en förändring, måste de anställda känna att de har någon form av inflytande över den och kan se fördelar för egen del. På så sätt ökar förutsättningarna för att de anställda ska fortsätta arbeta produktivt och således minskar risken för att företaget ska tappa nyckelpersoner.<sup>89</sup> Avsnittet har visat på komplexiteten som kan finnas vid en övergång gällande förväntningar och lojalitet. En komplexitet som det blir upp till företagets ledarskap att hantera.

### 3.3.3 Att leda och kommunicera en övergång

Ingen organisation kan existera utan ledarskap.<sup>90</sup> Ledarskap producerar förändringar och det är dess primära funktion.<sup>91</sup> Det går dock inte att leda utan att kommunicera. Ledarskapet handlar om kommunikation och en planerad förändring måste kommuniceras till samtliga av de individer som berörs och involveras av den.<sup>92</sup> Kommunikation uppstår inte av sig självt, utan det är något som i ledarskapet måste tas ansvar för, planeras grundligt och följas upp frekvent.<sup>93</sup> Det är betydligt bättre att kommunicera för mycket än för lite, eftersom frånvaro av kommunikation oftast uppfattas som negativ kommunikation.<sup>94</sup> De ansvariga måste bygga sig ett rykte av att vara ärliga och låta sina medarbetare veta vad som ska hända i framtiden.<sup>95</sup> Den interna kommunikationen gör det möjligt för en organisation att uppnå mål.<sup>96</sup> Utbildning och kommunikation bidrar till att överkomma negativa perceptioner, samt känslomässiga och psykologiska rädslor inför förändring som kan finnas närvarande hos personalen.<sup>97</sup> Detta har till stor del att göra med skillnaden mellan att göra något som har gjorts tidigare och att nu istället tvingas göra något helt nytt. Det tidigare kräver oftast mindre kommunikation än det senare och är vanligen lättare att förstå och accepteras som trovärdigt.<sup>98</sup> Då individerna utgör organisationen påverkar deras meningsskapande, tolkning och översättning förändringen.

---

<sup>89</sup> Boddy, J. (2000)

<sup>90</sup> Abrahamsson, B. (2005)

<sup>91</sup> Kotter, J. P. (1990), sid. 35

<sup>92</sup> Grönroos, C. (2002); Simonsson, C. (2006)

<sup>93</sup> Bert, A.; Macdonald, T. & Herd, T. "Two merger integration imperatives: Urgency & execution". *Strategy & Leadership*. Vol. 31, no. 3, sid. 42-49, sid. 47

<sup>94</sup> Grönroos, C. (2002)

<sup>95</sup> Kirkpatrick, D. (2001) *Managing change effectively: approaches, methods and case examples*. Oxford: Butterworth-Heinemann

<sup>96</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk Kommunikation*, Lund, Studentlitteratur

<sup>97</sup> Balogun, J. & Hailey V. H. (1999)

<sup>98</sup> Kotter, J. P. (1990)

Därför är det av stor vikt i ledarskapet att trygga förändringen genom att låta personalen ta egna initiativ för att känna delaktighet. Feedback är därmed en nödvändig del av kommunikationsprocessen, för att de anställda ska kunna känna sig involverade.<sup>99</sup> Om de anställda upplever att deras reaktioner och förslag övervägs, är det betydligt mer troligt att de kommer att acceptera och i bästa fall välkomna en förändring.<sup>100</sup>

Organisationsförändringar som företagsförvärv och samgåenden är bland de största och mest komplicerade kommunikationsprojekt som förekommer. Budskapet om vad det nya företaget ska uppnå måste vara tydligt och klart. Förändringarna berör viktiga intressentgrupper som egentligen behöver ett anpassat budskap. Det förekommer ofta tidspress vid en organisationsförändring vilket gör förändringen än mer komplex.<sup>101</sup> Det är av central betydelse att organisationen utser och implementerar ledarskapet så tidigt som möjligt, för att effektivt uppnå målen med förändringen.<sup>102</sup> Det räcker oftast inte med att kommunicera ett gemensamt mål då målet kan vara uttryckt på ett sådant sätt att det inte alls är anpassat för medarbetarna.

Organisationskulturerna kan vara så olika att det utgör ett särskilt problem i den kommande integrationen. Vid en sådan situation bör en gemensam vision och gemensamma värderingar utformas. Risken är annars att de nya värderingarna och ledorden endast blir något som de anställda i bästa fall kan återge utan att de har någon större betydelse i deras agerande och tänkande. Den verkliga utmaningen är att få personalen att förstå hur ledorden ska omsättas i praktiken. Till och med ett vagt ledord som *hjälp* måste tolkas och översättas till erfarenheter i vardagslivet. För att organisationsmedlemmarna ska kunna genomföra detta krävs det stöd från närmaste chef. Det är viktigt att personalen tar till sig och agerar efter ledorden, eftersom det är deras dagliga arbete och dess kvalitet som speglar vad organisationen och varumärket står för.<sup>103</sup> En uppgift i ledarskapet är att få personalen att förstå företagets vision och resultat av förändring, vilket är en kommunikativ uppgift av det svårare slaget.<sup>104</sup> Detta exemplifieras i följande citat, av en högre företagsledare; *Without question, communicating the vision, and the atmosphere around the vision, has been, and is*

---

<sup>99</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>100</sup> Kirkpatrick, D. (2001)

<sup>101</sup> Rawet, H.; Dahl, M. & Flick, K. (2002)

<sup>102</sup> Bert, A.; Macdonald, T. & Herd, T. (2003), sid. 44

<sup>103</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007)

<sup>104</sup> Kotter, J. P. (1990)



*continuing to be by far the toughest job we face.*<sup>105</sup> För att klara av en sådan uppgift kommer den ansvarige att behöva färdigheter inom en rad olika områden. Vision är grundläggande och kreativitet krävs. Men det finns fler aspekter att ta hänsyn till vid en förändring. De anställda som hamnar mitt i förändringen kommer att behöva hjälp med att hantera stress, oro och osäkerheter kring den, vilket bör beaktas i ledarskapet.<sup>106</sup> Det finns ett antal metoder att arbeta med vid förändring. En av dem är att bygga upp en stark integrationsstruktur i organisationen vid förändringar. Den bygger på att ledningen delegerar resurser för integrationsarbetet till arbetsgruppen som arbetar operativt med förändringen. Det är av vikt att ledningsgruppen är involverade under integrationsarbetet.<sup>107</sup> Ett annat medel för att implementera förändringen hos personalen är att samla mindre grupper anställda och på så sätt skapa en personligare kontakt. Det minskar risken att gå tillbaka till gamla arbetsrutiner.<sup>108</sup> Den kontinuitet och de traditioner som de anställda är vana vid, kommer delvis att behöva ersättas med nya sätt att verka. Men det är även viktigt för chefen att vara medveten om i sitt ledarskap att dessa traditioner ger människor stabilitet och support. Därför bör även ”gamla” delar kunna ha möjlighet att finnas kvar om det inte är helt nödvändigt att byta ut dem.<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> Kotter, J. P. (1990), sid. 51

<sup>106</sup> Carnall, C. (2003)

<sup>107</sup> Bert, A.; Macdonald, T. & Herd, T. (2003), sid. 46-47

<sup>108</sup> Balogun, J. & Hailey, V. H. (1999)

<sup>109</sup> Carnall, C. (2003)

## 4 Vårt empiriska material

---

*I kapitlet presenteras det empiriska material som vi erhållit under våra kvalitativa intervjuer. Kapitlet är indelat i fyra avsnitt som speglar olika aspekter av ledarskapdilemmat som vi har kunnat urskilja; **Processen, Attityder och inställningar, Motstånd till förändring samt Hur utövas ledarskapet?***

---

### 4.1 Processen

**F**ör att underlätta läsarens förståelse för hur övertagandet går till, inleder vi presentationen av det empiriska materialet med en beskrivning av övergången. När Attendo Cares VD har skrivit på avtalet med kommunen, uppger regionchefen att representanter från företaget försöker träffa brukare, anhöriga och personal snarast. De presenterar sig och informerar om situationen. Vid informationsträffarna brukar personalen ställa flertalet frågor. Dessa frågor berör främst arbetsvillkor och schemaläggning. Det brukar förekomma rykten, exempelvis om att avtalen inom det privata skulle skilja sig åt från de kommunala. Regionchefen tycker det är viktigt att dessa rykten fångas upp, så att vårdpersonalens oklarheter och funderingar kan redas ut. Informanterna berättar att efter informationsmötet sker den huvudsakliga personliga kontakten genom intervjuer med personalen. Vid dessa möten samtalar parterna om vilka arbetsuppgifter individen har i dag, samt förväntningar och bakgrund. Samtalet går till stor del ut på att lära känna varandra. Efter intervjun skickas löpande information. Regionchefen uppger att företaget vill ha en god kontakt med den kommunala verksamhetschefen, för att få så mycket information som möjligt om såväl brukare som personal på den nya enheten. En av verksamhetscheferna menar att de även försöker lämna ut telefonnummer och e-postadresser snarast. Emellertid är det inte alltid så lätt. Vilket stöd Attendo Care kan ge åt de anställda vid övergången anser verksamhetscheferna beror på hur övergången går till. Det är inte alltid de kan, eller får ta kontakt med vårdpersonalen. En verksamhetschef berättar; *Det är väldigt mycket känslor och den gamla chefen kan faktiskt gå ut och säga till personalen att ”ni får inte ta kontakt med den nya utföraren”*. Detta speglade även personalens känslor vid samtliga övertaganden, då de upplevde en obehaglig stämning på enheterna. De fick en känsla av att kommunen och Attendo Care var rivaler, vilket påverkade de anställda i hög grad.

Attendo Care har en detaljrik handlingsplan att följa som de själva benämner *checklista eller manual*, vilken används vid varje nytt övertagande. Regionchefen uppger att allt ifrån att köpa smörgåstårter dag ett, till olika datarutiner finns med på listan. Checklistan kompletteras ständigt. Punkter såsom förberedelser och kontakter som behöver skapas inför övergången, tillförs allteftersom enheter övertas. En verksamhetschef berättar att företaget skapar en arbetsgrupp i förändringsarbetet som främst består av två så kallade nyckelpersoner. Målet är att en av dessa nyckelpersoner ska vara den tilltänkta verksamhetschefen på enheten. Skulle det av olika anledningar inte finnas någon chef, så går regionchefen in och tar den rollen tills en ny verksamhetschef är tillsatt. Sedan ett år tillbaka har Attendo Care arbetat efter strategin att vana chefer inom företaget tar över nya enheter. De väljer istället att rekrytera nya chefer till redan befintliga, och därmed mer inarbetade, enheter. Denna strategi upplever regionchefen har fungerat väl. Arbetsgruppen består även av specialister inom olika områden såsom kvalitet eller personal. De besöker den nya enheten under en dag för att utbilda personalen. I inledningsfasen kan enheten även ta in personal tillfälligt från närliggande enheter, i de fall där det finns tillgängligt. Därför varierar dessa arbetsgruppers utformning vid varje ny uppstart, beroende på vilka resurser som finns tillgängliga inom företaget.

Anbudsperioderna blir kortare vilket har bidragit till att personal måste börja arbeta efter företagets riktlinjer än snabbare. En verksamhetschef berättar att företagets tidigare ambition har varit att personalen ska vara insatta i företagets rutiner, vision och värderingar inom sex månader. I dagsläget är dock målet att detta ska vara uppfyllt inom tre månader. En verksamhetschef beklagar situationen; */.../det är sorgligt att säga, men det kanske ni har förstått på personalen också att det är väldigt tufft när man tar över verksamheter*. Företaget har sedan några år tillgång till extra stödresurser för att vårdpersonalen snabbare ska kunna ta till sig företagets vision och värderingar. Arbetet ska underlättas med hjälp av så kallade värderingscoacher. Flertalet ur personalen anser att övergången kunde ha förbättrats genom att de borde ha fått mer tid till att komma in i rutiner. De anser att hela förloppet hade kunnat saktas ned. En anställd skildrar; *Själva förändringen gick alldeles för fort, allting skulle hända på samma gång*. En av de anställda berättar att svårigheten med förändringen låg i att bryta vanor, att plötsligt sluta göra något som har fungerat så länge; *Man är ju vanemänniska*. Ytterligare en av de anställda förklarar varför hon tyckte förändringen var jobbig; *Det är kanske inte det att man byter från att arbeta kommunalt till privat utan det är förändringen i sig. Det är jobbigt... med nya chefer och så*. Såväl chefer som anställda betonar att det är mer ordning och reda i det privata. Det finns fler regler att följa och det ställs högre krav på

dokumentation i det privatägda företaget. Detta uppges vara en stor skillnad från tiden när personalen arbetade kommunalt. Personalen ska numera dokumentera allt som sker. Det förekommer ett missnöje kring introduktionen till de nya rutinerna, vilket visas i följande uttalande;

*Man borde få gå bredvid mer. Jag har inte fått någon genomgång av dataprogrammet utan jag har fått fråga mig fram. Det tar sin tid, det går inte att göra det på tre dagar direkt. Attendo Care måste ge personalen tid att lära sig utan stress och press.*

Många uttrycker att det ibland kan upplevas som för mycket dokumentation. Dock uppger personalen att de i grunden förstår varför de behöver dokumentera, då de märker att de privata vårdföretagen är mer bevakade.

## 4.2 Attityder och inställningar

Verksamhetscheferna anser att det inte är något problem i sig att ta över en tidigare kommunalt anställd, utan problematiken ligger i vilken inställning medarbetarna har. *Dels kan det vara att personalen är lite avigt inställd till att man ska gå med vinst, för kommunala verksamheter behöver inte leverera någon vinst. Men det måste vi göra eftersom vi är ett privat företag.* Flertalet av de tidigare kommunalt anställda betonar det nya företags vinstintresse. Vissa anställda ser vinstintresset som något spännande; *Kommunalt tänker kostnad, vi tänker vinst.* Andra ser dock inte de ekonomiska faktorerna lika positivt; *Nu är det så opersonligt, man pratar om nyckelnummer i stället för personer. Det handlar bara om ekonomi och kvalitet./.../*

Arbetet med att implementera Attendo Cares värderingar och synsätt hos personalen inleds i ett tidigt skede med en tre timmar lång introduktion som hålls av regionchefen. De anställda har även möjlighet att göra studiebesök på en av Attendo Cares enheter innan de bestämmer sig för att gå över. Att det är mycket information på en gång upplevs som ett hinder av personalen. En anställd förklarar; *När det gäller värderingarna är det ju väldigt mycket att ta in. Man får en jättetjock pärm med all information man ska ta in. Det tog ett tag.* Såväl regionchef som verksamhetschefer och flertalet av vårdpersonalen uppger att det finns stora skillnader i att arbeta i ett privat företag i förhållande till att arbeta för kommunen. Många upplever att det är högre krav inom det privata och att individen får ta mer ansvar. Såväl regionchef som verksamhetschefer använder sig av ordet tydlighet för att beskriva skillnaden mellan kommunala och privata enheter. De upplever att det är tydligare direktiv inom privata vårdföretag. En verksamhetschef uttalar sig; *Man har andra krav, det är tydligare vill jag påstå också, vad man förväntar sig av medarbetarna.* En verksamhetschef uppger att det dock

är viktigt att ta hänsyn till att det är ett nytt synsätt för personalen att börja arbeta för Attendo Care och att man som chef måste anpassa sig efter det och inte vara för dominant direkt. Verksamhetschefen uttrycker att det ibland kan ta lite tid, men då får man lirka fram vissa attityder och inställningar. En verksamhetschef berättar;

*/.../det finns dem som är jättepositiva och tycker att det här ska bli roligt och ser fördelarna med att jobba inom privat verksamhet, som gillar ordning och reda, struktur och snabba beslutsvägar. Sen finns det dem som inte bryr sig över huvud taget. Jag jobbar på ett servicehus, jag bryr mig inte om vem som är min chef, bara jag får gå till mina brukare. Sen finns det naturligtvis dem som inte alls är med på spåret, som motarbetar och dem får man ju lägga extra energi på.*

Även om en verksamhetschef har en idé om hur något ska gå till, försöker den att få de anställda att komma på en liknande idé själva. *Det är viktigt att få med sig hela personalgruppen från början och inte trampa dem på tårna. Att inte peka med hela handen från början, utan man får ta det lite försiktigt.* Regionchefen berättar att de tillsätter en eller två ur Attendo Cares erfarna personal den första tiden, för att de anställda ska lära känna sina arbetskollaborer. På det sättet menar verksamhetschefen att de nyanställda kan lära sig hur vårdpersonalen arbetar inom Attendo Care. Företagets vision och ledord är ordbeskrivningar som märks i det dagliga arbetet enligt såväl regionchef som verksamhetschefer. För de tidigare kommunalt anställda är ledorden inte främmande. En av de anställda förklarar;

*Det är ungefär samma värderingar i det kommunala det är bara lite svårare att uppfylla dem nu i stressen hos Attendo Care. Man kan inte längre ge det lilla extra utan endast det man ska. Det var mer engagemang i det kommunala då tid fanns.*

Personalen uttryckte att värderingarna var mer kopplade till vårddyrket än till ett specifikt företag eller organisation. En av de anställda berättar; *I det kommunala jobbade vi efter samma synsätt, det är bara det att det inte är lika uttalat. Det ligger mer i yrket än i företaget.* En annan anställd förklarar; *Jag har mitt sätt att arbeta. Det spelar ingen roll vilken sida jag står på.* En tredje anställd uttrycker sin syn på övergången; *Det har ju ingen betydelse vem som är företaget. Det är brukarna som är det viktiga. Jag har inte anpassat mig.* En verksamhetschef berättar att företaget tar hjälp av så kallade kvalitetsutvecklare, vilka besöker verksamheterna en gång om året för att granska om medarbetarna arbetar utefter företagets värderingar. Skulle personalen inte arbeta utefter företagets riktlinjer, är enligt verksamhetscheferna lösningen på problemet att föra samtal med den anställda.

### 4.3 Motstånd till förändring

Regionchefen uppger att motståndet hos den kommunala personalen att gå över till att börja arbeta kommunalt även kan bero på samhällsliga aspekter. Ett exempel när denna problematik

blev väl synlig var vid övertagandet av en enhet 2006. Företaget var den första privata utföraren av vård i kommunen och fick därför en stor bevakning av media. I staden fanns det skyltar med budskapet: *Bort med privat vård, bort med Attendo*. Regionchefen uppger att effekten av kommunens reaktion ledde till att inte någon i personalen ville lämna det kommunala för att börja arbeta hos Attendo Care. Det visade sig genom att ett större antal anställda beskrev den oro de upplevde då ett privat företag skulle ta över deras enhet. De hade blivit påverkade av det negativa som stått i tidningar om privatägda vårdföretag. En anställd uttalar känslan av att bära Attendo Cares arbetskläder med företagets logotyp de första gångerna: *Först ville jag inte visa att jag jobbade för Attendo Care, eftersom det stod så mycket i tidningarna*. Personalen uppger även att brukarnas oro var en faktor till motstånd. Vårdpersonalen kunde inte svara på frågorna som brukarna ställde angående Attendo Cares övertagande, vilket berodde på att de själva inte hade tillräckligt med information. En tredje faktor som de anställda nämner är etik. En anställd uttrycker sina tankar kring övergången;

*Tankar som "ska jag verkligen jobba i det privata" kom. Och jag tyckte inte det var rätt att tjäna pengar på gamla och sjuka. Det går emot det jag tror på. Jag ville inte att någon privat skulle gå med vinst. Det är ingenting jag står för. Kommunen kändes tryggare.*

Flera anställda upplevde det oetiskt att det efter övergången skulle finnas ett vinstintresse i deras yrke. Ett yrke som baseras på omvårdnad av äldre och sjuka.

Verksamhetschefernas och personalens uppfattning skiljer sig åt ifråga om det var ett val att stanna inom kommunen eller inte. Både regionchef och verksamhetschefer uppger att ansvaret ligger på individen att välja om de vill arbeta för ett privat vårdföretag eller inte. En verksamhetschef förklarar sitt synsätt;

*Det är ett eget val man gör om man vill stanna i den kommunala verksamheten eller om man vill följa med. Och väljer man att följa med till ett privat företag så får man på något sätt köpa konceptet också och följa med på tåget. Man kan inte arbeta mot för då kanske man skulle ha stannat kvar istället.*

Valet upplevdes dock inte lika tydligt av de anställda. Att välja att inte gå över till den privata aktören kunde innebära arbetslöshet. En tidigare kommunalt anställd uttrycker sin åsikt:

*Nej, det var ju bara att acceptera faktum om man ville ha sitt jobb kvar. Det fanns inte heller så många lediga tjänster att söka inom kommunen. Det är trots allt samma jobb.*

Det finns även fler frågor där åsikterna mellan chefer och personal skiljer sig åt. Cheferna uppger att genom att vara tydliga och ärliga med vad det innebär att arbeta för Attendo Care väljer oftast de som inte tycker att de passar dem att inte gå över. Personalen har dock inte samma uppfattning om hur sanningsenliga Attendo Care var i sin information. En av de

anställda berättar; *Attendo Care samlade personalen och pratade om alla fördelar. Men det tog jag inte på allvar, jag var nog för skeptisk för det.* Personalen upplevde att det mesta uttrycktes alltför positivt och verkade vara för bra för att vara sant. I efterhand önskade personalen att företaget även skulle nämna de mindre positiva delarna för att ge ett trovärdigare intryck.

#### 4.4 Hur utövas ledarskapet?

Regionchefen uppger att det ingår i rollen att se till att varje enhet har en verksamhetschef då enheten ska tas över. De nyblivna verksamhetscheferna utbildas i Attendo Cares värderingar och synsätt. Det finns dessutom alltid en regionchef som stödjer de nyblivna verksamhetscheferna på plats de första månaderna innan de kan styra enheten mer självständigt. Samtliga intervjuade verksamhetschefer inom Attendo Care uppger att de är autonoma och ser verksamheten som "sin egen". En verksamhetschef förklarar; */.../man driver det som sin egen affär, man lägger sin egen budget, och det är min skyldighet att se till att budgeten följs, att jag uppnår målen/.../* Verksamhetscheferna anser att de har en drivande roll vid övertagandet av den nya enheten. Eftersom information från de tidigare kommunala enheterna inte är tillräcklig behöver de själva vara offensiva. En verksamhetschef berättar sin syn;

*/.../man får ligga på en hel del samtidigt som man får gå varsamt fram. Mycket känslor, mycket tankar i personalgruppen framförallt. Ibland kan också brukarna vara väldigt upprörda, anhöriga vara väldigt upprörda så det är lite olika från fall till fall också vilken roll man får ta men man får ta kommandot vill jag påstå.*

En av verksamhetscheferna menar att ledarskapet förändras i övertagandet genom en större delaktighet i personalgruppen. De försöker att vara mer synliga än vad de är annars. Samma verksamhetschef poängterar att det alltid är av stor vikt att vara aktiv i den dagliga verksamheten, men det är särskilt viktigt vid uppstart av en enhet för att skapa ett förtroende hos vårdpersonalen. Det är dock enbart ett fåtal av de anställda som betonar den privata verksamhetschefens roll i personalens övergång när det kommer på tal. *Chefen gjorde väl vad hon kunde vid övergången, men hon var helt ny så vi fick stödja henne istället. Hon kom ju inte ens från stan.* Någon större skillnad mellan den kommunala respektive den privata chefen upplevs inte av de anställda. Ett flertal uppger att det är lika lätt eller svårt, beroende på personlig upplevelse, att gå in till chefen i dag som det var under den kommunala tiden. Men flertalet betonar senare under intervjun att det finns skillnader. En anställd berättar; *Skillnaden är att förut kunde man prata om jobbiga händelser. Nu ska vi skriva ned det som hänt som*

---

*man vill prata om i ett dataprogram. Allt ska dokumenteras. Även om det är lika lätt att gå in till chefen betonas det att det inte finns samma tid till samtal med chefen då både denna och de anställda har ett tufft schema varje dag.*

Verksamhetscheferna delegerar mycket av det administrativa arbetet till personalen. De anställda får därmed olika ansvarsområden som varierar i omfattning, från aktivitetsplanering för en enhet till schemaläggning eller kontakt med vårdcentralers handläggare. När enheterna var kommunalt drivna hanterades ett flertal av dessa uppgifter av chefer och administratörer. Hos Attendo Care finns det inte lika många chefer som det fanns när enheterna drevs kommunalt. Det leder till att beslutsvägarna blir kortare och personalen får ta ett större ansvar och bli mer delaktiga. En verksamhetschef förklarar motivet till delegering;

*/.../jag förstår inte varför en person ska sitta och göra allt när anställda också faktiskt växer när de får ett ansvarsområde. Om man känner mer delaktighet och blir mer engagerad i sitt arbete.*

Den personal som har visat framfötterna inom det kommunala arbetet har nu möjlighet att få mer ansvar i Attendo Care, exempelvis genom rollen som samordnare. Regionchefen medger emellertid att de ibland har satsat fel på samordnarrollen på grund av tidspress. Vissa av de anställda ser det nya ansvaret hos den privata arbetsgivaren som en belastning eftersom tiden med brukaren numera blir mindre. *Det är bara en massa regler och ordning och pappersarbete. Personalen ska vara involverade i allting och det är svårt.* En anställd förklarar att arbetet med eget ansvar har gått för långt. *Nu ska man till exempel hålla i ett eget möte, men det tycker jag är att tvinga folk. Alla vill inte prata inför stora grupper.* Några av de anställda har en vilja att söka sig bort från företaget som en konsekvens av ansvaret.



## 5 Analys av ledarskapet

---

*I detta kapitel analyserar vi såväl teori som empiri. Vi anknyter till de rubriker som formulerades i empirin för att läsaren lättare ska kunna följa vårt resonemang. Analysen leder fram till vår slutsats.*

---

---

### 5.1 Processen

**D**e personer som är involverade i det operativa arbetet med uppstarten kan ses som en arbetsgrupp. I teorin betonas ledningens roll vid fördelningen av resurser till den utsedda arbetsgruppen<sup>110</sup>. Att arbetsgruppen finns ser vi därmed som positivt, men av chefernas uttalanden får vi dock uppfattningen att denna arbetsgrupp inte är strategiskt utvald av ledningen. Istället skapas denna arbetsgrupp utifrån de resurser, det vill säga de medarbetare, som för tillfället finns att tillgå vid tidpunkten för övertagandet. Arbetsgruppen har en viktig roll i personalens acklimatisering och därför bör arbetsgruppen utformas efter en strategi framtagen av ledningen. Fungerar arbetsgruppens arbete enligt strategin, kommer arbetet med acklimatiseringen av personalen få större effekt. Därmed kan företaget i sitt ledarskap förbättra förutsättningarna för det framtida arbetet med den nya enheten.

Vid övertagandeprocessen har företaget en checklista för arbetsgruppen att följa. Utifrån samtliga chefers beskrivning av checklistan kan vi tolka att den är ett viktigt instrument att utgå ifrån. Vår uppfattning är att den används i stort sett på samma vis vid varje ny uppstart av enhet, oavsett utgångsläge. Även om inte checklistan följs till punkt och pricka, menar vi att varje övergång i större utsträckning bör formas mer efter hur den unika sammansättningen av den tidigare kommunala arbetsstyrkan ser ut. Det är bra att det finns en generell handlingsplan att utgå ifrån. Med en generell handlingsplan som grund, bör dock en handlingsplan för respektive ny enhet sammanställas, anpassad till den grupp som ska övertas. Vi kan således konstatera att det inte finns en standardiserad lösning som kan appliceras på varje övertagande enhet. De olika enheterna, såväl som kommunerna, kan skilja sig åt i fråga om personalens attityder och den ”historia” som enheten präglas av. Därför bör företaget i sitt ledarskap lägga större vikt vid att skaffa sig information om vilka attityder som finns bland personalen.

---

<sup>110</sup> Bert, A.; Macdonald, T. & Herd, T. (2003)

## 5.2 Attityder och inställningar

Enligt teorin utgör summan av medarbetarnas känslor, attityder och värderingar organisationens kultur<sup>111</sup>. Vi kan konstatera att organisationskulturen är splittrad, baserat på de kriterier som kännetecknar en stark organisationskultur. Ett exempel på ett kriterium som inte uppfylls är att personalen delar företagets uppfattning om mål och medel<sup>112</sup>. Uppfattningen om företagets mål och medel skiljer sig åt mellan företaget och dess anställda. Ett flertal av de anställda tycker inte att det är rätt att arbeta för ett företag som tjänar pengar på vård och delar därmed inte de mål som företaget har. Dessutom delar inte personalen uppfattningen om hur målet ska uppnås, eftersom de anser att de har för lite tid med sina brukare. Ett annat kriterium är att nya idéer, uppslag och kritik mot organisationen ska tolereras och uppmuntras, inte motarbetas och bestraffas<sup>113</sup>. Utifrån personalens svar kan vi tyda att ledarskapet mer motarbetar än uppmuntrar kritik. I ledarskapet måste det finnas en större lyhördhet och en förmåga att ta vara på den kompetens som finns bland företagets personal och uppmuntra deras åsikter, såväl positiva som negativa. Ett tredje kriterium som inte uppfyller kravet på en stark organisationskultur handlar om medlemmarnas kunskap gällande företagets mål och medel<sup>114</sup>. Personalens svar visar på att det råder en bristande kunskap i nuläget. För att förbättra förutsättningarna till att skapa en stark organisationskultur, krävs det mer av ledarskapet. Personalen behöver en större insikt i hur företaget arbetar och en större förståelse för sin egen roll och påverkan. En förståelse för hur den egna arbetsinsatsen påverkar företagets resultat. Eftersom såväl mål som medel skiljer sig markant från deras tidigare arbetsgivare, kommer det krävas större satsningar för att öka personalens intresse och engagemang.

Enligt teorin bör inte organisationskulturer vid samgåenden vara alltför olika, för att i ledarskapet ha möjligheten att påverka<sup>115</sup>. Olikheterna gör övergången från kommunalt till privat än mer komplex. Cheferna påpekar i intervjuerna att det är stora skillnader mellan att arbeta i privat och kommunal regi. Från regionchefen kan vi tyda starkare signaler angående problematiken att ta över tidigare kommunalt anställda. Verksamhetscheferna menar att problematiken grundar sig i personalens inställningar, snarare än att de har arbetat i en kommunal verksamhet. Vi anser dock att personalens inställningar är en följd av att de har

---

<sup>111</sup> Schneider, B. (2000)

<sup>112</sup> Wolvén, L-E. (2000)

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Rawet, H.; Dahl, M. & Flick, K. (2002)

arbetat inom en kommunal verksamhet. Eftersom dessa inställningar finns kvar, menar vi att fallföretaget inte har lyckats med att implementera sin organisationskultur. För att hantera problemet, kommer det i ledarskapet krävas att skillnader uppmärksammas i de anställdas inställningar och attityder. Det kommer även krävas en ökad förståelse för hur de operativt ska arbeta med att bryta gamla vanor och tankesätt hos personalen. Det är av vikt att i ledarskapet inte se arbetet med de anställda, i fråga om attitydförändringar, som avklarat i och med att personen har tagit anställning i företaget.

Den kommunala enheten blir privat, det vill säga en ny organisationskultur ska implementeras, från en dag till en annan. Att ändra en kultur görs dock inte över en dag, utan det kommer att krävas mycket arbete<sup>116</sup>. Likt teorin, kan även vi se att det är en komplex handling. Attendo Care har som målsättning att deras personal ska vara inne i det privata "tänket" efter tre månader i företaget. Genom de anställdas svar kan vi se att detta inte är en realistisk målsättning i nuläget. Tidsaspekten verkar synnerligen subjektiv bland cheferna och således borde även förändringsarbetet vid övergången skilja sig åt. Cheferna har i sitt ledarskap olika uppfattningar om dels hur lång tid det *får* ta, dels hur lång tid det *faktiskt* tar för personalen att arbeta utefter deras tankesätt. Cirka sex månader är den genomsnittliga tid vi fick utifrån chefernas uttalanden. De skilda uppfattningarna skulle kunna leda till att det aktiva arbetet med personalens värderingar blir ineffektivt. Det är av vikt att företaget i sitt ledarskap tar i beaktning att det är en process som måste få ta tid för ett lyckat resultat vid implementerandet av ett nytt tankesätt. En acklimatisering som kan ta olika lång tid beroende på individerna.

Vi får inga indikationer på att cheferna i sitt ledarskap arbetar med personalens gamla inställningar och attityder. Det råder ingen tvekan om att fallföretaget genom sitt ledarskap jobbar aktivt med vad företaget står för, men arbetet har lite att göra med ett kulturellt förändringsarbete. Samtliga medarbetare kunde värderingsorden utan och innan. Men frågan är om cheferna och personalen har samma syn på orden. Värderingsorden skulle få en större betydelse om hänsyn togs till vårdpersonalens värderingar som de arbetade efter i kommunen. Vi kan se att orden inte har någon speciell inverkan på personalen i dagsläget, eftersom de är generella värderingar inom yrket. I ledarskapet bör likheter som finns i det kommunala och privata ifråga om exempelvis arbetsstrukturer anammas. Likheterna ska förmedlas till de

<sup>116</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

anställda för att trygga deras roll hos den nya arbetsgivaren. Enligt informanterna är värderingarna de samma hos fallföretaget som hos deras tidigare arbetsgivare. Värderingarna grundar sig således i yrket och inte enbart i ett företag. Men som teorin hävdar kan vi se att ett privat företag gör värderingarna mer explicita för att nischa sig gentemot konkurrenterna<sup>117</sup>. Värderingarna används som en del av företagets marknadsföring. Då fallföretaget använder sig av ett värderingsord såsom *hjälpksamhet*, är det viktigt att i ledarskapet inse att detta är ett vagt sådant och därmed kommer att tolkas annorlunda av varje individ. Likt Falkheimer och Heide, menar vi att värderingsorden måste tolkas och översättas till erfarenheter i vardagslivet och inte bara bestå av ord som upprepas<sup>118</sup>.

Enligt Alvesson och Sveningsson är tidsaspekten i ett kulturellt förändringsarbete av central betydelse<sup>119</sup>. Genom svaren från chefsintervjuerna kan vi se att det råder delade uppfattningar i ledarskapet gällande tidsaspekten. Å ena sidan verkar det finnas en viss förståelse för att det måste få ta tid och att anpassning måste göras för att kunna bemöta personalens gamla beteende. Men å andra sidan blir anbudsperioderna kortare med tiden och då måste, enligt cheferna, acklimatiseringen gå fortare för att kunna prestera utefter givna ramar. I den situation som råder menar vi att svårigheten att förändra en kultur ökar när såväl arbetsplats, personal som brukare är densamma.

Det är fördelaktigt om den blivande verksamhetschefen är anställd sedan tidigare i företaget och därmed kan medverka redan från dag ett i uppstartsarbetet. Hofstede betonar i sin teori att nyanställda kan ta till sig en organisationskultur genom att studera de som varit anställda längre, samt att ledarskapet ständigt ska vara en förebild<sup>120</sup>. I fallen där en kommunal enhet tas över av en privat aktör är möjligheterna till detta begränsade, då chefen tillsätts vid samma tidpunkt. De nyanställda har då ingen att studera för att se i praktiken vilken kultur det är som råder i företaget. Företaget tycks ha en stor medvetenhet om att använda duktiga medarbetare i acklimatiseringsprocessen. Här ser vi emellertid en problematik i att dessa medarbetare försvinner efter en tid, då acklimatiseringen enligt teorin bör ses som en ständigt pågående process<sup>121</sup>. Det kulturella förändringsarbetet kommer att vara en stor utmaning för Attendo Care att ta sig an. Det är upp till ledarskapet att ta hand om denna uppgift, för att se till att det

---

<sup>117</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007)

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>120</sup> Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005)

<sup>121</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

dagliga arbetet fungerar. Utifrån intervju svaren, uppfattar vi att förändringsarbetet i nuläget ses mer som en punktinsats, vilket leder till att det kulturella förändringsarbetet försvåras.

Flera av de tidigare kommunalt anställda uppger att de anser att jobba privat går emot deras värderingar, men valde trots det att ta anställning hos Attendo Care. Att som personal gå in med ett avvikande synsätt i ett företag menar vi, inte är en bra förutsättning för ett starkt psykologiskt kontrakt. Det kan därmed skapa en omedveten ovilja emot företaget. Enligt Balogun är ett sätt att underlätta arbetet med att förändra personalens synsätt, att samla personalen i mindre grupper för dialoger, workshops och utbildningar. Genom att vara ett mindre antal personer känner personalen en större personlig kontakt med arbetsgivaren och kan därigenom ta till sig företagets arbets- och synsätt, det vill säga kulturen i organisationen.<sup>122</sup> Här kan det också vara viktigt att ta del av personalens kunskap och arbetssätt sedan tidigare. På så sätt känner personalen sig betydelsefull samtidigt som de får gehör och lättare accepterar nya sätt att arbeta. Denna acceptans är exempel på en bra förutsättning för ledarskapet, då en vanlig företeelse vid förändringsarbete ska hanteras. Denna företeelse handlar om motstånd.

### 5.3 Motstånd till förändring

Vid övertagandet av den kommunala enheten fick personalen välja att stanna kvar på enheten i privat regi eller byta arbetsplats för att fortsätta arbeta i det kommunala. Flertalet av de anställda upplevde det inte som ett val, eftersom likvärdiga kommunala arbeten saknades. Valet upplevdes därmed som ett hot mot den personliga tryggheten. Problemet för det privata företagets ledarskap, utifrån intervjuerna, grundar sig i varför de tidigare kommunalt anställda tar anställning i den privata organisationen. Personalen tar inte ställning till företagets synsätt då de gör sitt val. Istället poängteras att det är arbetsuppgifterna i sig som betyder något. I slutändan ska det privata företaget generera en vinst, till skillnad från det kommunala. Har inte den anställde den medvetenheten är det lätt att valet kan visa sig felaktigt ur ett långsiktigt perspektiv. Ett felaktigt val leder till att det privata företaget förlorar inkomst i form av produktionsbortfall, då personalen enligt teorin inte presterar maximalt. Det till följd av att attityden till arbetet inte stämmer överens med företagets.<sup>123</sup> Att prestationerna inte är maximala kan exempelvis bero på att det kommunala synsättet finns kvar hos personalen. Till följd av de nya krav som ställs på personalen kan det bli en stor omställning för den anställde

<sup>122</sup> Balogun, J. & Hailey, V. H. (1999)

<sup>123</sup> Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007)

att börja tänka på ett annat sätt. Att börja tänka privat istället för kommunalt, det vill säga att börja tänka vinst och mål.

De anställda upplevde att informationen var otillräcklig i det förberedande skedet för att kunna lugna brukarna. Frustrationen över att inte ha svar, vare sig till brukarna eller för egen del, om vad som kommer att hända efter övertaget ökade därför personalens oro. Cheferna menar att de går ut med information till berörd personal, brukare samt anhöriga så fort kontraktet för övertagandet av enheten är underskrivet. Även om det finns information som delges snabbt enligt cheferna, verkar det inte på personalen som det är all den information som de behöver och önskar. Genom intervjuvaren kan vi tyda att det fanns många frågor och funderingar från personalen när nyheten om upphandlingen nått de berörda. Vid denna tidpunkt är det viktigt att företaget lyssnar på vilka funderingar personalen har och delger all relevant information som personalen behöver och kan ta till sig. Vi instämmer i Kirkpatrick's resonemang där han hävdar att det är av stor betydelse att hellre ge för mycket än för lite information gällande den delen av information som personalen lätt kan ta till sig, för att på så sätt minska personalens osäkerhet<sup>124</sup>.

Alvesson och Sveningsson hävdar att ytterligare ett redskap för att underlätta förändringen är att låta personal ta egna initiativ och känna delaktighet<sup>125</sup>. Vi får dock inga antydningar om att personalen får utrymme att komma med egna förslag på vad som bör eller kan tas hänsyn till under förändringsprocessen. Det kan tyckas svårt att låta personalen bidra med egna åsikter gällande övertagandet. Det är dock en åtgärd som kan underlätta praktiska funktioner och även hjälpa personalen att acceptera företagets arbets- och synsätt tidigare än vad som görs idag. Genom personalens erfarenheter kan vi se att det mer handlar om en osäkerhet som leder till motstånd, än förändringen i sig. Genom att minska osäkerheten har företaget bättre förutsättningar för att minska motståndet.

Uppmärksamheten som kan uppstå i media kring privata företag kan bidra till en ökad oro vid en övergång för den berörda personalen. När personalen arbetade inom den offentliga sektorn behövde de inte tänka på samma sätt, eftersom de inte upplevde att de blev lika granskade. När företaget uppmärksammas i media på ett negativt sätt är det, enligt teorin om intern

---

<sup>124</sup> Kirkpatrick, D. (2001)

<sup>125</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

kommunikation, av vikt att företaget i sitt ledarskap kommunicerar med personalen<sup>126</sup>. Dels för att visa att företaget är på deras sida, dels för att undvika rykten och oklarheter.

En svårighet som uppstår för personalen vid övergången från kommunalt till privat grundar sig i teorin kring det psykologiska kontraktet<sup>127</sup>. Övergången kan försvåras eftersom kontraktet mer eller mindre bryts av deras tidigare arbetsgivare, det vill säga kommunen, vilket kan ge blandade känslor inför övergången. Har den anställde dessutom arbetat en längre tid inom det kommunala, kan lojaliteten vara ännu starkare. De anställdas brytning av det psykologiska kontraktet kan dessutom anses som svårare på grund av den typ av människonära tjänster de arbetar med. Det grundar sig i att den anställde inte enbart känner en lojalitet till sin arbetsgivare, i detta fall kommunen, utan även en lojalitet gentemot brukarna. Många av de tidigare kommunalt anställda uppger just brukarna som en av de största anledningarna till att de idag väljer att stanna kvar inom företaget. Brukarna kan vara en viktig anledning till att den tidigare kommunalt anställde väljer att gå över till att arbeta inom det privata, eftersom brukarna finns kvar. Det i sin tur kan försvaga den nya arbetsgivarens psykologiska kontrakt, eftersom lojaliteten från början ligger hos brukaren och inte hos arbetsgivaren. Personalstyrkan, som den anställde är en del av, betonas även som en stark drivkraft. Den sociala tillhörigheten till gruppen betyder mer än attityden till att arbeta i ett privat företag, trots att företagets värderingar och mål inte stämmer överens med individens. Genom att kollegorna accepterade den nya arbetsgivaren, underlättade det för de individer som först var avståndstagande att gå över till privat regi. Vi kan därmed konstatera att den kollektiva samhörigheten har en avgörande betydelse i övergången.

#### 5.4 Hur utövas ledarskapet?

Att i ledarskapet arbeta med personal som har en lojalitet gentemot den tidigare arbetsgivaren, är en svår utmaning. Det är viktigt att i ett tidigt skede arbeta med att etablera ett förtroende hos den nyanställda, för att på så sätt minska risken för att attityder och inställningar påverkar det dagliga arbetet i företaget. Ett flertal av de intervjuade ur personalen upplevde att företaget talade i överdrivet positiva ordalag om företaget, vilket kan göra mer skada än nytta i det inledande stadiet. Det är därför viktigt att i ledarskapet föra en realistisk dialog med personalen och låta dem ta del av såväl positiva som mindre positiva aspekter som anställd hos en privat arbetsgivare. Det är viktigt att de implicita förväntningarna blir så explicita som

<sup>126</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007)

<sup>127</sup> Jfr Boddy, J. (2000); Jfr Robinson, S. (1996); Jfr Schein, E. H. (1992)

möjligt<sup>128</sup>. Vi hävdar med stöd av Tengblads resonemang att det är av vikt med en tydlig kommunikation, för att på så sätt förhindra att medarbetarna skapar sig en felaktig bild<sup>129</sup>. Därmed kan personalen skapa sig en klarare bild av vad som förväntas av dem och vad de i sin tur kan förvänta sig av företaget. Risken för att de ska bli besvikna kan således minska. Vi kan överlag tyda en markant skillnad mellan chefers och personalens skildringar av ledarskapet i företaget. Det visar på att det råder delade uppfattningar om företagets arbetssätt, vilket kräver förbättringar i ledarskapet.

Verksamhetscheferna påpekar att de delegerar mycket av sitt arbete till personalen. På så sätt menar de att de anställda får ett större ansvar och därmed blir mer delaktiga. Vissa som tidigare var skeptiska till att arbeta inom ett privat företag är mer positiva nu när de ser hur det fungerar och genom att de får vara så pass delaktiga som de är. Åsikterna kring ansvarsområdena är delade. Precis som teorin gör gällande, är det positivt att personalen blir delaktig genom ett större ansvar<sup>130</sup>. Företaget måste se till individens förutsättningar och anpassa ansvarsområden efter dessa. Vi anser dock att företaget har gått för långt i sin önskan att göra personalen delaktig, när vissa känner sig påtvingade ansvar och stressade i sin nya roll. Personalens delaktighet får därmed en motsatt effekt som måste beaktas i ledarskapet.

Enligt Balogun är det lätt för personalen att ge sitt muntliga stöd, men i det operativa arbetet är det svårare<sup>131</sup>. Med stöd av ovanstående uttalande menar vi att de anställda som känner en likgiltighet i förhållande till arbetsgivare, är en kritisk del av integrationen. De likgiltiga blir därmed en utmaning i ledarskapet. Gruppen glöms lätt bort och ses inte som ett problem i övergången, vilket illustreras av verksamhetschefernas uttalanden. Uttalanden som visar på att de endast bearbetar personal som högt uttrycker motstånd. Orsaken till att de likgiltiga glöms bort kan vara att gruppen instämmer muntligt, men inte lägger djupare värdering i vad företaget står för. Det kan i sin tur spegla sig i det dagliga arbetet och bidra till att företaget får svårare att uppnå sina mål. Vi anser att de borde lägga resurser på den personal som är oberörd och som anser att anpassning till den nya arbetsgivaren inte är nödvändig. Det är ledarskapets uppgift att uppmärksamma denna grupp bland personalen eftersom det kan finnas motstånd, om än inte uttalat, även i denna grupp. Det för att ha möjlighet att skapa en större vi-känsla inom företaget. En känsla som kan bidra till en starkare organisationskultur. I

---

<sup>128</sup> Jfr Boddy, J. (2000)

<sup>129</sup> Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007)

<sup>130</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008)

<sup>131</sup> Balogun, J. & Hailey, V. H. (1999)



dag fokuserar cheferna främst i sitt ledarskap på de tidigare kommunalt anställda som uttalar ett motstånd mot företaget och dess affärsidé.

Efter denna analys av såväl teori som empiri, kommer vi nu att presentera vår slutsats.

## 5.5 Slutsats

Slutsatsen utgörs av krav på ledarskapet i en privat organisation vid övertagandet av kommunal personal, då de går från en organisationskultur till en annan. Kraven har analyserats fram genom att studera de tidigare kommunalt anställdas attityd och inställning i övergången.

I företagets ledarskap måste det finnas en insikt om att personalen som går över från kommunalt till privat inte bara byter arbetsgivare, de byter även organisationskultur. Eftersom personalens inställningar är en följd av att de har arbetat inom en kommunal verksamhet, kommer det fortsättningsvis att spegla deras synsätt om inte bearbetning sker. Ett krav i ledarskapet är att se till varje individs erfarenhet och förutsättningar och inse vikten av hur mycket personalens egna tolkningar påverkar övertagandeprocessen. Vid ett övertagande av kommunal personal bör arbetsgruppen utformas efter den specifika personalstyrkans behov. Även den handlingsplan som ett privat företag använder behöver anpassas till varje övertagande. I ledarskapet krävs det en förståelse för att personalens acklimatisering är en pågående process. En punktinsats i implementerandet av företagets arbets- och synsätt kan bli mer kostsamt än lönsamt. Punktinsatsen kan få en ännu mindre effekt då den inte utförs av den ordinarie verksamhetschefen. Organisatoriska brister, som exempelvis avsaknad av verksamhetschef vid övertagandet, kan även få stora konsekvenser för acklimatiseringsprocessen i form av motstånd. Brister likt denna leder till en större osäkerhet hos personalen. Tills det att en ny chef har tillsatts, kan osäkerheten förebyggas med hjälp av rätt kommunikation i ledarskapet. Såväl uttalad kommunikation som avsaknaden av den, tolkas av personalen. Det är som chef viktigt att föra en sanningsenlig dialog med sin personal för ledarskapets trovärdighet. Att ständigt kommunicera är centralt, men det är avgörande att rätt budskap kommuniceras vid rätt tidpunkt. I ledarskapet är det ett måste att uppmuntra en varaktig tvåvägskommunikation. De anställda är inarbetade på enheten och innehar därmed värdefull kunskap vilket kan användas i ledarskapet. Ytterligare ett krav på ledarskapet är att identifiera och hantera personal med en likgiltig inställning och attityd till företaget. Denna grupp är lika viktig att uppmärksamma som de som uttalar sitt missnöje. Individer med en

likgiltig inställning och attityd är kostsamma för företaget, eftersom de inte delar organisationens synsätt. För att stärka organisationskulturen fordras återkommande satsningar i arbetet med attitydförändringar. Gruppen med en likgiltig attityd, är en bidragande orsak till den splittrade organisationskulturen och måste därmed bearbetas för att forma en stark organisationskultur. Att som anställd gå från en kommunal arbetsgivare till en privat kan vi konstatera, är en komplex situation, eftersom det råder stora kulturskillnader. Det är något som ledarskapet i den privata organisationen ständigt måste ta hänsyn till. Dock är det en hårfin linje ifråga om hur mycket ett privat tjänsteföretag bör anpassa sig efter de tidigare kommunalt anställda. Resurser måste ställas i relation till utfall. Vi vill inte förespråka att oändliga resurser ska läggas på de kommunalt anställdas acklimatisering. Vi vill däremot bidra till en medvetenhet om att ledarskapet kommer ha en avgörande roll för personalens acklimatisering.

Ledarskapet ska ses som en funktion i ett företag. Därför menar vi att kraven inte enbart är upp till personalstyrkans närmaste chef att genomföra, utan det måste finnas ett stöd från den högre ledningen. Det kommer att vila ett stort ansvar på den närmaste chefen, eftersom det är den person som dagligen möter personalen i det operativa arbetet. Men utan stöd från ledning kommer kraven vara svåra att genomföra på egen hand med gott resultat. För att tydliggöra vår slutsats, har vi avslutningsvis utformat en kravlista på ledarskapet. Vi sammanfattar därmed de aspekter där vi ser brister i det befintliga ledarskapet. Genom kravlistan vill vi öka förståelsen för de krav som måste kunna hanteras i ledarskapet vid övertagandet av personal från en skild organisationskultur.

- *Inse organisationskulturernas betydelse*
- *Förstå att acklimatiseringen är en pågående process*
- *Ta till vara på den unika sammansättningen av individer*
- *Kommunicera rätt*
- *Uppmärksamma likgiltighet*

## 6 Avslutning

---

*I följande kapitel inleder vi med att diskutera våra krav på ledarskapet i ett större sammanhang. Vi belyser även uppsatsens generaliserbarhet. Diskussionen följs av ett avsnitt där vi reflekterar över vårt bidrag till Service Management-forskningen. Därefter presenteras förslag till vidare forskning. Uppsatsen avrundas med en återkoppling till den inledande fiktiva berättelsen.*

---

### 6.1 Diskussion kring slutsats

Efter att ha analyserat och kommit fram till ett antal punkter som krävs att ta i beaktning i ledarskapet, kan vi konstatera att vår studie är högst aktuell. Allt fler kommuner väljer att lägga ut sina enheter på entreprenad och det dilemma vi belyst kommer därför att beröra fler chefer inom en snar framtid. Dock ser vi att denna uppsats har ett "bäst före"-datum då vi kan tyda att skillnaderna i samhället kommer att suddas ut alltmer. Problematiken med att överta en tidigare kommunal personalstyrka kan ses som en generationsfråga. I framtiden kommer allt fler sakna arbetserfarenheter i det kommunala och fler kommer att inneha anställning i privata tjänsteföretag. Under uppsatsens gång har vi uppmärksammat att den offentliga sektorn alltmer inspireras av de privata företagen och implementerar vissa tankegångar som tidigare inte fanns. En annan bidragande faktor till att gränser mellan det privata och kommunala kommer att suddas ut är individerna som tar anställning. Yrkesverksamma människor är idag i högre grad mobila och kan lättare byta arbetsgivare och kultur. Lojaliteten till arbetsgivaren kan därmed också försvagas när den anställde antar arbete under kortare perioder, exempelvis genom en projektanställning. De krav på ledarskapet som sammanställts är inte bara aktuella i vårdföretag, likt vårt fallföretag, utan vi hävdar att serviceföretag generellt kan lära av vår uppsats. Privata skolor som anställer lärare som arbetat för den kommunala skolan, en privat restaurang som anställer en tidigare kock som arbetat för en restaurangverksamhet inom offentlig sektor, är tydliga exempel. Problematiken berör även serviceföretag som inte har motsvarande verksamhet inom den offentliga sfären. Ett försäkringsbolag kan exempelvis använda vår uppsats då en före detta polis eller sjuksköterska tar anställning. Personer som behöver inta ett nytt synsätt ifråga om att sträva efter debiterbara timmar. Ett problem kan uppstå då dessa utför arbeten som de är vana att göra utifrån ett samhälligt syfte och inte utifrån ägarnas intresse. Försäkringsbolaget kan i sitt ledarskap använda vår uppsats för att öka förståelsen och medvetenheten.

---

Ovanstående resonemang är bara ett exempel på hur den kommunala kulturen kan påverka den anställda i sitt nya arbete hos den privata arbetsgivaren. Det är ett brett spektra mellan vår fallstudie och ovanstående exempel. Det visar att punkterna på krav i ledarskapet är angelägna i alla privatägda serviceföretag som anställer tidigare kommunal personal.

Vi har i uppsatsarbetet utgått med en förhoppning om att slutsatserna ska vara generella och således generaliserbara, vilket vi vill påvisa genom ovanstående exempel av gränsövergångar mellan kommunala och privata arbetsgivare.

## 6.2 Vårt bidrag till Service Management

Efter att ha studerat Service Management under fyra år har vi fått en förståelse för ledarskapet i tjänsteföretag. Men vi inser att det finns betydligt mer att lära och har nu tagit ett steg på vägen med denna uppsats. Vi är den första årskullen som skriver en magisteruppsats inom hälsoinriktningen på Service Management-programmet. Förhoppningsvis kan uppsatsen berika Service Management-disciplinen med vårt resonemang som berör ledarskapet i privata tjänsteföretag. Genom kravlistan som har analyserats fram hoppas vi att förståelsen kring ledarskapets betydelse i fråga om att acklimatisera en tidigare kommunalt anställd ökar. Ledarskapets dilemma har belysts ur flera synvinklar för att få fram en så realistisk bild som möjligt av den komplexa situationen som uppstår i övertagandet. Vi är medvetna om att vissa av punkterna i vår formulerade kravlista inte är revolutionerande, då de berör ämnen som används frekvent i ledarskapsforskning oavsett problematik. Ett exempel på detta är kommunikation som är en förutsättning för samtliga krav på ledarskapet. Trots att ämnet har diskuterats grundligt i teorin står det klart för oss, efter vår fallstudie, att det brister i praktiken. Därför är vår kravlista högst aktuell i privata tjänsteföretag och vi anser att kraven får en ny betydelse till följd av vår fallstudie.

## 6.3 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsens gång har vi vid flertalet tillfällen stannat upp, reflekterat och frågat oss om all Service Management-teori går att applicera inom människonära tjänster. Inom en snar framtid kommer förutsättningarna för privata vårdföretag att förändras i flertalet kommuner. Brukarna kommer att aktivt kunna välja vilket företag som de vill anlita genom ett så kallat *Eget val*.<sup>132</sup> Till följd av denna förändring vore det intressant att studera äldreomsorgen vidare

---

<sup>132</sup> Jfr Linköpings kommun (2008) (Läst: 2008-05-14); Umeå kommun (2008) (Läst 2008-05-14); Uppsala kommun (2008) (Läst: 2008-05-14)

---

med ett antal teorier som är talande för Service Management. Exempelvis kan frågan ställas om Grönroos kommunikationscirkel är applicerbar inom människonära tjänsteföretag. Kan brukaren behandlas likt en kund som går in i en konsumtionsfas?

## 6.4 Åter till ledarskapsdilemmat

Kravlistan på ledarskapet leder till att den historia som introducerade problematiken vid uppsatsens början, numera ser annorlunda ut.

*Pontus, såväl som Lotta, har nu i sitt ledarskap en ökad kunskap om den komplexa process det är att ta över personal från en skild organisationskultur. Pontus anordnar ett möte där han tillsammans med representanter från ledningen får ta del av Agneta och hennes kollegors åsikter och erfarenheter. Genom att ta del av de anställdas perspektiv, får företaget en bättre grund till att bygga en strategi. En strategi som kommer att påverka checklistan såväl som den sammansatta arbetsgruppen som ska arbeta med övertagandet av personalen. En strategi som ska leda till att påverka såväl skeptiska som likgiltiga. Det kommer krävas mycket arbete av alla i ledarskapet, men det är det värt. Tillsammans ska de nå målet.*

*Agneta hör numera inte rykten på enheten. Hon uppskattar att den nya enhetschefen hörde av sig för att få höra hennes synpunkter. Trots att hon fortfarande inte anser att det är rätt att arbeta för ett vinstdrivande företag är hon nyfiken på att få höra mer och på att få träffa Pontus och företagets ledning. Hon vet att det kommer att innebära en högre arbetsbelastning att arbeta i privat regi, men även att hon har möjlighet att få mer ansvar. Ett ansvar hon har saknat. Agneta väljer nu att ta anställning i det privata företaget för sina patienter, kollegor och för att hon ser en framtid hos företaget. Ett företag som poängterar att hon är en stor faktor till att företaget ska kunna nå de uppsatta målen. Agneta förstår sitt värde. Tillsammans ska de nå målet.*

## 7 Källförteckning

### 7.1 Tryckta källor

#### 7.1.1 Litteratur

Abrahamsson, B. (2005) *Organisationer; att beskriva och förstå organisationer*. (fjärde upplagan). Malmö: Liber

Ahltorp, B. (1998) *Rollmedvetet ledarskap*. Malmö: Liber

Alvesson, M. (2001) *Organisationer och ledning*. Malmö: Liber

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007) "Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter". I Alvesson, M. & Sveningsson, S (red.). (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Ansari, S. L. & Bell, J. E. (1997) *Target Costing*. Chicago: Consortium for advanced manufacturing international

Arvidsson, G. (2002) "Företags- och förvaltningsledning i förändring". I Lind, R. (red) (2002) *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Balogun, J. & Hailey, V. H. (1999). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall Europe

Bozeman, B. (1987) *All Organizations are public Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Carnall, C. (2003) *Managing Change in Organisations* (4<sup>th</sup> edition). Harlow: Prentice Hall

Corvellec, H. & Lindquist H. (red.). (2005) *Servicemötet*, Malmö: Liber Ekonomi

- Dahlgren, P. O. & Dahlgren, K. (1981) *Hur har du det på jobbet? En bok om den psykosociala arbetsmiljön*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Fredriksson, I. (2005) *Problem med personalens attityd och engagemang?* Herrljunga: Procentförlaget
- Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, Malmö: Liber Ekonomi
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative methods in management research*. Sage publications: California.
- Hayes, J. (2002) *The theory and practice of change management*. Basingstoke: Palgrave
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, K. J. (1999) *Att vägleda eller vilseleda. Om Professionellt ledarskap i offentlig sektor och ideella folkrörelser*. Malmö: Sober Förlag.
- Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur
- Kirkpatrick, D. (2001) *Managing change effectively: approaches, methods and case examples*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Kotter, J. P. (1990) *Force for Change- How leadership differs from management*. New York: The Free Press
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Martin, V. (2003) *Leading change in health and social care*. London: Routledge
- Normann, R. (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Kristianstad, Liber Ekonomi.
- Rawet, H.; Dahl, M. & Flick, K. (2002) *Allt kommunicerar. PR – konsulterna visar vägen*. Stockholm: Ekerlid
- Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Simonsson, C. (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Malmö, Liber

---

Svedberg, L. (2007) *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Tengblad, S.; Hällstén, F. & Ackerman, C. (2007) *Medarbetarskap Från ord till handling*. Malmö: Liber

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

Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

### 7.1.2 Artiklar

Bert, A.; MacDonald, T. & Herd, T. (2003) "Two merger integration imperatives: urgency and execution", *Strategy and Leadership*. Volume 31, Number 3, sid. 42-49

Bijlsma- Krankema, K. (2001) "On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions" *Journal of European Industrial Training*. Vol. 25, nr. 2/3/4, sid. 192-207

Boddy, J. (2000) "Negotiating the Psychological Contract", *Training Journal*, Aug., sid. 10-14

Boyne, G. A. (2002) "Public and private management: What's the difference?" *Journal of Management Studies*. 39:1, Jan., sid. 98-122

Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007) "An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations", *Public Administration Review*. January/February, sid. 65-74

Ford, J. D.; Ford, L. W. & McNamara, R. T. (2002) "Resistance and the background conversations of change", *Journal of Organisational Change Management* 15:2, sid. 105-121

Schneider, B. (2000) "Brand image from the inside out: Linking internal organization design to customer satisfaction", *Journal of Brand Management*. Vol. 7. No. 4, sid. 233-240

Robinson, S. (1996) "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Dec., sid. 574-599

### 7.2 Elektroniska källor

Sveriges Riksdag (2008) Lag om Anställningsskydd 1982:80 § 6B. Tillgänglig: <http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1982:80> (Läst: 2008-05-16)

Nationalencyklopedin (2008) Sökord: *Acklimatisering*. Tillgänglig: [www.ne.se](http://www.ne.se) (Läst: 2008-05-22)



---

Nationalencyklopedin (2008) Sökord: *Entreprenad*. Tillgänglig: [www.ne.se](http://www.ne.se) ( Läst 2008-04-20)

*Vad är det för vinst med privat driven äldreomsorg?* (2006) Rapport Svenskt Näringsliv, april. Tillgänglig:  
<[http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/AB1C37658B51C70FC125715D002FB688/\\$File/PUB200604-012.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/AB1C37658B51C70FC125715D002FB688/$File/PUB200604-012.pdf)>. (Hämtdatum: 2008-04-15)

Attendo Care (2008) Tillgänglig: [www.attendo.se](http://www.attendo.se)

*Effekter av avreglering och konkurrensutsättning.*(2007) Rapport Nutek. Tillgänglig:  
<[http://www.nutek.se/content/1/c4/67/74/R\\_2007\\_23\\_web\\_1.pdf](http://www.nutek.se/content/1/c4/67/74/R_2007_23_web_1.pdf)>. (Hämtdatum 2008-04-10)

Linköpings kommun (2008) Tillgänglig:  
<[http://www.linkoping.se/InformationTill/\\_news/egetval.htm](http://www.linkoping.se/InformationTill/_news/egetval.htm)>. (Läst 2008-05-14)

Uppsala kommun (2008) Tillgänglig:  
<[http://www.uppsala.se/upsala/templates/StandardPage\\_40266.aspx](http://www.uppsala.se/upsala/templates/StandardPage_40266.aspx)>. (Läst: 2008-05-14)

Umeå kommun (2008) Tillgänglig:  
<<http://www.umea.se/arkivforumlankar/nyheter/egetvalihemtjanstenserutattbliverklighet.5.11c777ee11597fb9ad7800010516.html>>. (Läst: 2008-05-14)

### 7.3 Övrigt

Gunnarsson, B. (2001) *Avregleringens vinster. En rapport om effekterna av friare konkurrens och ökad mångfald*. Svenskt Näringsliv.

---

## Bilagor

### Bilaga 1 - Intervjuguide Verksamhetschef – Enhet i Laholm

Genomförande: 11/ 4 2008

- **Er befattning**
  - Hur kom det sig att ni började arbeta för Attendo Care?
  - Tror ni att ert ledarskap ser annorlunda ut än i en offentlig verksamhet?
- **Företaget ”Attendo Care”**
  - Vilket inflytande har ni i formuleringen av företagets vision och mål? Hur kommuniceras detta?
- **Övergången**
  - Hur gick övergången till?
  - Vilka medel har ni att jobba med under övergångsprocessen?
- **Rekrytering**
  - Hur ser en rekryteringsprocess ut?
  - Använder ni olika medel beroende på om den nyrekryterade tidigare arbetat inom privat eller offentlig verksamhet?
  - Finns det en utsedd arbetsgrupp som arbetar med förändringsarbetet, hur ser den i så fall ut?

*Fram till övertagandet:*

- Har ni en handlingsplan att följa?

*Vid övertagandet:*

- Vilken är er roll i detta stadiet?
- Hur ser kommunikationen ut med de nyrekryterade?
- Vilket stöd har ni och vilket stöd har ni möjlighet att ge de nyanställda?
- Hur upplever ni integrationen mellan de nyrekryterade och företaget?
- Hur lång tid uppskattar ni att det tar för en medarbetare att arbeta utefter Attendo Cares önskningsar?

*Efter övertagandet:*

- Vilket utrymme finns det till återkoppling och reflektion över rekryteringsprocessen?
- Hur ser ni att den nyrekryterade har tagit till sig organisationens mål?
- Finns det delar i rekryteringsprocessen som ni önskar skulle vara annorlunda?
- Hur lång är processen till att personalen arbetar utefter A.C. värderingar?

- **Styrning (ledning)**
  - Upplever ni att era medarbetare arbetar utefter Attendo Cares värderingar och mål, hur?
  - Hur tror ni att medarbetarna uppfattar styrningen av enheten?
  - Anser ni att det går att uppfatta om medarbetarna upplever tillfredsställelse i arbetet, på vilket sätt?
  - Hur kontrollerar ni att de nyrekryterade handlar efter företagets värderingar och arbetsätt?

---

## Bilaga 2 - Intervjuguide Personal – Enhet i Laholm.

Genomförande: 11/4 2008

- **Berätta om Dig själv**
  - Er bakgrund
  - Hur länge har ni jobbat för Attendo Care?
- **Beskriv en dag på jobbet**
  - Vad skiljer Attendo Care från er tidigare arbetsplats?
  - Vad motiverar er i arbetet?
- **Företaget ”Attendo care”**
  - Nämn tre ord som ni tycker beskriver företaget?
  - Får ni ta del av företagets ekonomiska resultat?
  - Känner ni av skillnad när företaget går bättre och sämre? I så fall på vilket sätt?
  - Känner ni er som del av Attendo Care, exempel?
- **Övergången**
  - Fram till övertagandet:*
    - Hur upplevde ni informationen om övergången?
    - Var ni tillfreds med informationen? Kan ni nämna något i informationen som var bra och/eller mindre bra?
  - Vid övertagandet:*
    - Anser ni att övergången var smidig?
    - Känner ni att ni fått stöd från företaget i övergången?
  - Efter övertagandet:*
    - Vad upplevde ni som bra respektive dåligt när ni började arbeta för Attendo Care?
    - Anser ni att era värderingar har förändrats?
    - Har det avsatts tid för reflektion gällande övergången efter att ni har börjat jobba i Attendo Care?
- **Styrning (ledning)**
  - Har ni både planerade och oplanerade möten med chefen? Kan ni exemplifiera och beskriva hur dessa ser ut?
  - Känner ni att ni uppmärksammas och får gehör från Er chef?
  - Hur ser ni på er chef? På vilket sätt?

---

## Bilaga 3 - Intervjuguide Verksamhetschef – Enheter i Linköping

Genomförande: 17-18/4 2008

- **Er befattning**
  - Hur ser er ledarskapsbakgrund ut?
  - Hur utövar ni ert ledarskap?
  - Tror ni att ert ledarskap ser annorlunda ut jämfört med ledarskapet i offentliga verksamheter?
  
- **Övertagande av kommunal personal**
  - Hur jobbar ni med personalen i övergångsprocessen när upphandlingen är klar?
  - Finns det en utsedd arbetsgrupp som arbetar med förändringsarbetet, hur ser den i så fall ut?
  - Har ni en handlingsplan att följa?
  - Vilken är er roll i övertagandestadiet?
  - Hur ser kommunikationen ut med de nyanställda?
  - Vilket stöd har ni uppifrån?
  - Vilket stöd har ni möjlighet att ge de nyanställda?
  - Hur upplever ni integrationen mellan de tidigare kommunalt anställda och företaget?
  - Finns det delar i hanteringen av de nyanställda i övergångsprocessen som ni önskar att ni skött annorlunda?
  
- **Kultur**
  - Hur lång är processen till det att personalen arbetar utefter Attendo Care (A.C.) värderingar uppskattar du?
  - Upplever ni att er personal arbetar utefter A.C. värderingar och mål, hur?
  - Hur tror ni att de anställda uppfattar ert ledarskap?
  - Hur kontrollerar ni att de nyanställda handlar efter företagets värderingar och arbetssätt?
  - Vad ser du för problem med att ta över tidigare kommunalt anställd personal?
  - Vilket inflytande har ni i formuleringen av företagets vision och mål?
  - Hur kommuniceras vision och mål till din personal?

## Bilaga 4 - Intervjuguide Personal – Enheter i Linköping

Genomförande: 17-18/4 2008.

*Bakgrund: Intervjuerna grundar sig i att Attendo Care vill ha hjälp av studenter att förbättra processen att gå från kommunal till privat verksamhet. Därför vill vi intervjua Er för att se hur processen går till för personalen att gå från kommunal arbetsgivare till privat. Svaren från intervjuerna visas i en större studie och era svar är anonyma. Intervjun beräknas pågå i max 30 min.*

- Hur skiljer sig Attendo Care (A. C.) från er tidigare arbetsgivare?
- Hur skiljer sig kontakten med A.C. ledning från er tidigare arbetsgivare?
- Hur tycker du att din nuvarande chef har gjort för att du ska känna dig som en del av företaget?
- **Övergången**
  - Fram till övertagandet:*
    - Hur upplevde ni informationen om övergången, från kommunalt till privat?
  - Vid övertagandet:*
    - Hur upplevde ni det var att lämna er föregående arbetsplats för A.C.?
    - Vilket stöd fick ni från A.C. i övergången från kommunalt till privat?
  - Efter övertagandet:*
    - Hur upplever ni att kraven från A.C:s ledning jämfört med er tidigare arbetsgivare ser ut?
- Vad motiverar er i arbetet hos A.C.?
- Hur lång tid upplevde ni att det tog att arbeta utefter A.C:s värderingar och synsätt?
- Vad gjordes bra och vad kunde gjorts bättre i övergången?

## Bilaga 5 - Intervjuguide Regionchef, Telefonintervju

Genomförande: 7/5 2008

1. Vilken var er roll vid övergången?
2. Hur såg processen ut från det att Attendo Care (A.C.) vunnit kontraktet?
3. Fick ni något stöd av tidigare verksamhetschefer som medverkat vid en övergång?  
Fick ni ta del av tidigare erfarenheter?
4. Har ni en handlingsplan att följa?
5. Hur informerades den berörda personalen och vilken information fick de?
6. Hur implementerade ni A.C:s värderingar, synsätt (kultur) hos de nyanställda?
7. Hur hanterade ni eventuellt motstånd?
8. I vilken grad är personalen själva med och påverkar övergångsprocessen?
9. Hur ser ni på att de anställda tidigare arbetat kommunalt?
10. Vad upplevde ni att du gjorde bra respektive mindre bra i övertagandet av personalen?
11. Finns det delar i hanteringen av de nyanställda i övergångsprocessen som ni önskar att ni skött annorlunda?
12. Hur lång tid uppskattar ni att det tar tills en tidigare kommunalt anställd agerar/arbetar utifrån A.C:s värderingar, synsätt och mål (kultur)?