



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Programmet för personal och arbetsliv  
Kurs: PED 461  
Magisteruppsats, 20 poäng  
61-80 poäng  
Datum: 2003-06-05

## FRÅN PRIVATANSTÄLLD TILL KOMMUNALANSTÄLLD

Personalens upplevelser av förändringsprocessens inledningsskede då  
kommunen tog över driften av ett äldreboende

Frida Persson

Handledare:  
Agneta Wångdahl Flinck

## ABSTRACT

- Arbetets art: D-uppsats, 61-80 poäng, inom Programmet för personal och arbetsliv med inriktning på personalutveckling.
- Sidantal 58 exklusive bilagor
- Titel: FRÅN PRIVATANSTÄLLD TILL KOMMUNALANSTÄLLD. Personalens upplevelser av förändringsprocessens inledningsskede då kommunen tog över driften av ett äldreboende.
- Författare: Frida Persson
- Handledare: Agneta Wångdahl Flinck
- Datum: 2003-06-05
- Sammanfattning: Dagens arbetsliv ställer stora krav på förändring hos individer och företag, vilket ofta leder till omorganisationer. Av denna anledning ansåg jag det relevant att ur ett pedagogiskt perspektiv, analysera människors upplevelser av en omorganisation och dess möjligheter och hinder för lärande och utveckling. Detta föranledde mig att anta ett kvalitativt angreppssätt i form av en fallstudie, där jag studerade processen i en förändringsinsats på ett äldreboende, som bytt från en privat till en kommunal huvudman. Metoden bestod i att göra djupintervjuer med personalen. Syftet var (1) att analysera hur personalen upplevt inledningsskedet av processen i det förändringsarbete som bedrivits på äldreboendet och (2) relatera deras upplevelser av förändringsinsatsen till relevant forskning kring pedagogiska utvecklingsprocesser och förutsättningar och hinder för lärande och utveckling i arbetslivet. Resultatet visade på brister när det gällde personalens delaktighet i processens inledningsskede, vilket resulterade i negativa upplevelser för de anställda och en kritisk inställning till kommunens agerande. Slutsatsen av studien var att man bör sträva efter mer demokratiska förändringsstrategier där personalen har inflytande i alla delar av processen. För vidare forskning hade det varit intressant att studera en demokratisk förändringsstrategi i praktiken, för att se om en sådan lever upp till de goda förutsättningar för lärande och utveckling som teorin förespråkar.
- Nyckelord: Organisationsutveckling, förändring, utvecklingsprocesser, förändringsprocesser, lärande i arbetslivet, informellt lärande, erfarenhets- och upplevelsebaserat lärande,

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND TILL STUDIEN .....	1
1.2 SYFTE .....	2
1.2.1 Frågeställningar .....	2
1.2.2 Avgränsningar .....	2
1.3 ÄLDREBOENDET .....	3
1.3.1 Förändringen .....	3
<b>2 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>5</b>
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG .....	5
3 ORGANISATIONSUTVECKLING .....	7
3.1 Definitioner .....	7
3.2 Historik .....	8
3.3 Organisationsutvecklingens pedagogiska relevans .....	10
3.4 Delaktiga förändringsstrategier .....	11
3.5 Modeller för förändringar i organisationer .....	12
4 INDIVIDEN I PROCESSEN .....	15
4.1 Människosyn .....	15
5 LÄRANDE OCH UTVECKLING I ARBETSLIVET .....	19
5.1 Informellt lärande .....	20
5.2 Erfarenhets- eller upplevelsebaserat lärande .....	21
5.3 Förutsättningar och hinder för lärande i arbetslivet .....	23
5.4 Negativt lärande .....	27
<b>6 METOD</b> .....	<b>30</b>
6.1 UTGÅNGSPUNKTER .....	30
6.1.1 Vetenskaplig inriktning .....	30
6.1.2 Fallstudien .....	31
6.1.3 Processutvärdering .....	31
6.1.4 Generaliserbarhet .....	32
6.2 GENOMFÖRANDE .....	32
6.2.1 Förberedelser .....	32
6.2.2 Datainsamlingsmetod .....	32
6.2.3 Intervjuns struktur .....	33
6.2.4 Urval av intervjupersoner .....	33
6.2.5 Intervjuernas genomförande .....	34
6.2.6 Bearbetning och analys av data .....	34
6.3 METODKVALITET .....	35
6.3.1 Etiska överväganden .....	36
<b>7 RESULTAT</b> .....	<b>38</b>
7.1 Bakgrundsfaktorer .....	38
7.2 Information .....	38
7.3 Delaktighet i förändringsinsatsen .....	39
7.4 Psykosocial arbetsmiljö i processens inledningsskede .....	40
7.5 Förlust av cheferna .....	41

7.6 Förändringar i arbetet .....	41
7.7 Ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter i den nya organisationen.....	43
7.8 Motivation och arbetsglädje.....	43
7.9 Inför framtiden.....	43
<b>8 METODDISKUSSION .....</b>	<b>46</b>
<b>9 ANALYS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>48</b>
9.1 Förändringsmotstånd i organisationen.....	48
9.2 Förutsättningar för lärande och utveckling i förändringsinsatsen .....	50
9.3 En strategi för utveckling av en ny organisation.....	52
<b>10 AVSLUTANDE KOMMENTARER .....</b>	<b>57</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>59</b>
Artiklar .....	61
Orefererade källor.....	61
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>62</b>
Information till anställda på äldreboendet.....	62
<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>63</b>
Intervjuguide för anställda på äldreboendet.....	63

# 1 Inledning

Människans liv kännetecknas av naturliga skäl av en fortlöpande och livslång förändringsprocess. För individen i vårt moderna samhälle är denna process troligtvis snabbare och mer accelererande än vad den varit för tidigare generationer. Jag har hört någon säga att förändringstakten idag är så hög, att den samlade kunskap som det tagit människan fyra miljoner år att producera, nu förnyas och fördubblas vart fjärde år! Sant eller ej, får det i alla fall mig att fundera över vilka krav denna ständigt accelererade förändringstakt ställer på den enskilde individen.

Självklart får detta effekter även i arbetslivet. Organisationer förändras i takt med sin omvärld och måste i ett ständigt samspel agera i förhållande till föränderliga växlingar i samhället. För att möta kraven på ökad konkurrens och internationalisering, eller inom den offentliga sektorn anpassa sig till det rådande politiska läget och minskade budgetanslag, är organisationens och personalens förändringsvilja och förändringsbenägenhet en viktig förutsättning.

Jag har under hela min studietid haft en fot i arbetslivet. Under denna period har jag vid flertalet tillfällen varit med om organisationsförändringar i de två stora försäkringsbolag jag varit anställd i. Dessa omorganisationer har inte haft så stora konsekvenser för mig personligen, då jag endast arbetat extra för att dryga ut kassan eller försörja mig över sommaren. Att jag inte haft min huvudsakliga sysselsättning inom organisationerna och därmed inte heller varit helt beroende av dem för min försörjning, har gett mig möjligheter att betrakta dessa förändringar lite mer utifrån och från ett annat perspektiv än mina kollegor. Genom mina upplevelser och reflektioner över omorganisationerna har jag funnit några gemensamma nämnare. Den ena är att man från företagsledningarnas sida till stor del bortsett från de anställdas tankar och åsikter om det som ska förändras. Den andra är att personalen visat på ett motstånd mot den förestående förändringen och att man uttryckt frustration över bristen på information och inflytande.

Mina erfarenheter har gjort att jag börjat fungera över om de fenomen jag tyckt mig observera under min korta tid i arbetslivet, är något som är allmänt gällande för alla organisationer och individer vid förändringar och omorganisationer. Det är dessa funderingar som föranledde mig att i mitt ämnesval inför magisteruppsatsen välja att studera och söka förklaringar till individers upplevelser av en omorganisation.

## 1.1 Bakgrund till studien

I mitt sökande efter ett lämpligt undersökningsobjekt kom jag i kontakt med vård- och omsorgsstyrelsen i en skånsk kommun. Den aktuella kommunen organiseras enligt utförar- beställarmodellen där vård och omsorgsstyrelsen är utförarstyrelse och har som ett av sina ansvarsområden att säkerställa att äldreomsorgen i kommunen utförs på ett professionellt sätt. Styrelsen är uppdelad i sex geografiska verksamhetsområden och inom varje verksamhetsområde finns ett antal vårdområden.

Vård och omsorgsstyrelsen gav mig ganska fria händer att själv välja var och på vilket sätt jag ville studera någon av de omorganisationer som skett inom deras verksamhetsområde. Jag beslutade mig för att koncentrera mig på ett äldreboende i ett av dessa områden. Det aktuella äldreboendet hade fram till april 2002 drivits av ett privat vårdföretag, men hade nu övertagits av kommunen och drevs sedan några månader tillbaka i kommunal regi. Bakgrunden till detta var ett beslut som tidigare tagits i kommunfullmäktige, att samtliga äldreboenden, till skillnad mot tidigare, skulle vara kommunala. En bidragande faktor till att man tog ett sådant beslut var att man fått indikationer på att ett annat privat vårdföretag som bedrivit äldreomsorg i kommunen inte levtt upp till den vårdkvalitet kommunen efterfrågade och att de anställda vantrivts. Detta gällde dock inte det företag som bedrivit äldreomsorgen på det äldreboende jag undersökt.

Det privata vårdföretag som drev det äldreboende där jag gjort min studie, hade ett kontrakt med kommunen som gällde fram till april år 2000. Då kontraktet gick ut protesterade de anställda mot att kommunen skulle ta över driften, då de trivdes bra hos sin privata arbetsgivare. Man gick bl.a. ut i media och fick till slut gehör för sina protester, varför kontraktet förlängdes i två år. I april 2002 löpte dock avtalet slutligen ut och kommunen gick in och tog över driften av äldreboendet.

Anledningen till att jag valde just det aktuella äldreboendet var att jag tyckte att den ovanliga situationen att från en dag till en annan, byta från en privat till en kommunal arbetsgivare och hur personalen upplevde denna övergång var intressant för min frågeställning.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är (1) att analysera hur personalen upplevt inledningsskedet av processen i det förändringsarbete som bedrivits på äldreboendet och (2) relatera deras upplevelser av förändringsinsatsen till relevant forskning kring pedagogiska utvecklingsprocesser och förutsättningar och hinder för lärande och utveckling i arbetslivet.

### 1.2.1 Frågeställningar

- Hur kan en pedagogisk utvecklingsprocess i förändringsarbete se ut?
- Vilka förutsättningar och hinder finns för en pedagogisk utvecklingsprocess?
- Hur upplevde de anställda utvecklingsprocessen vid övergången till kommunen och hur ser de på förändringen idag?
- Vilka förutsättningar och hinder för lärande och utveckling fanns i den aktuella förändringsinsatsen?
- Hur kan de anställdas inställning till förändringen i övergångsskedet förklaras?

### 1.2.2 Avgränsningar

Jag har valt att avgränsa mig till att titta på denna processprocess främst utifrån ett individperspektiv och att koncentrera mig framförallt på själva inledningsskedet av processen. Med inledningsskede menar jag den omedelbara tiden efter att kommunen tagit över verksamheten och några månader framöver. Då jag i början av november 2002 gjorde mina intervjuer insåg jag att man fortfarande hade en bit kvar och att det i

detta skede ännu var för tidigt att säga något om processen som helhet eller effekterna av den. Jag kommer dock att i viss mån presentera de anställdas inställning till förändringsprocessen vid intervjutillfället. En annan avgränsning jag gjort är att bara titta på en av avdelningarna på äldreboendet, vilket förklaras vidare i metodavsnittet. Det hade visserligen varit intressant att göra en utvärdering av förändringsprocessen i sin helhet och att utgå såväl från personalens som från arbetsgivarens sida, men en sådan undersökning hade enligt min mening sträckt sig över en avsevärt längre tidsperiod och krävt en mycket större arbetsinsats än vad som ryms inom ramen för en magisteruppsats.

Vidare vill jag poängtera att mina resultat och slutsatser grundas på intervjupersonernas upplevelser och jag gör därmed inga anspråk på att presentera "sanningen" eller en heltäckande bild av förändringen. Det som framkommer i uppsatsen är *min* tolkning av situationen som är färgad av min förförståelse. Någon annan hade troligtvis gjort andra tolkningar och därmed dragit andra slutsatser. Att jag till största delen utgår från personalens känslor och upplevelser gör att uppsatsen på ett sätt blir ett medvetet partstagande för människan i organisationen.

### 1.3 Äldreboendet

*Nedan görs en kort presentation av äldreboendet och den aktuella förändringen för att ge läsaren en bild av situationen och för att underlätta förståelsen av de resultat som redovisas längre fram i uppsatsen. Denna information är hämtad från bakgrundsintervjuer med kommunens representanter och djupintervjuer med anställda på äldreboendet.*

På det aktuella äldreboendet bor äldre personer som har ett sådant vårdbehov att de inte längre klarar av att bo hemma och få hjälp av hemtjänsten. De är vård och omsorgsstyrelsens handläggare som avgör vem som har behov av plats på ett äldreboende. Verksamheten består av två avdelningar med 16 vårdtagare på respektive och en speciell demensavdelning med åtta boende. Personalen är antingen undersköterskor eller vårdbiträden och vid undersökningstillfället arbetade åtta till nio fast anställda på de två vanliga avdelningarna, medan man var något färre på demensavdelningen. Det fanns också många timanställda vikarier på äldreboendet s.k. extraresurser som ryckte in vid behov, exempelvis sjukfrånvaro. Personalen arbetar normalt i två skift och det finns speciell nattpersonal. De flesta anställda tjänstgör 75% och ett fåtal arbetar heltid. I kommunen arbetar man liksom i hos den tidigare privata arbetsgivaren med kontaktmannaskap, vilket innebär att varje fast anställd har ansvar för någon eller några vårdtagare när det exempelvis gäller kontakt med anhöriga och läkare, städning mm.

Det privata vårdföretaget ansvarade även för hemtjänsten i området vilken tidigare utgick från äldreboendet. Två chefer, varav den ena ansvarade för äldreboendet och den andra för hemtjänsten hade sina kontor i äldreboendets byggnad.

#### 1.3.1 Förändringen

Den första april 2002 gick, som tidigare beskrivits, äldreboendet över i kommunal regi. Man hade tidigare från kommunens sida gått ut och informerat personalen på

äldreboendet samt de anhöriga till vårdtagarna. Ansvarig för organisationsförändringen var verksamhetschefen för vårdområde syd. De som främst arbetade med att driva igenom organisationsförändringen var områdeschefen på ett annat f. d. privat äldreboende som tagits över av kommunen och en person från personalavdelningen. Enligt den bakgrundinformation jag tagit del av fanns ingen utarbetad strategi eller riktlinjer för organisationsförändringen, utan man använde sig av de erfarenheter man fått då man tagit över verksamheten på det andra privata äldreboendet. Det framkom dock i bakgrundsintervjuerna att man strävat efter tydlighet och information från kommunens sida, för att minska osäkerheten bland personalen och för att få en så smidig övergång som möjligt.

Av de två chefer som fanns placerade på äldreboendet, slutade den ena i samband med övergången och fortsatte sin anställning i det privata företaget. Den andra chefen som tidigare varit ansvarig för hemtjänsten gick över till kommunen och stannade kvar som ansvarig för äldreboendet. Några månader efter övergången blev hon sjukskriven. Under denna tid var områdeschefen från det andra f. d. privata äldreboendet även ansvarig för driften av det äldreboende jag undersökt. I september 2002 fick man dock en ny chef som ansvarar både för hemtjänsten och äldreboendet i det aktuella området.

#### *1.3.1.1 Nya rutiner efter övergången*

När kommunen tog över äldreboendet skedde en rad förändringar. Man bytte exempelvis ut alla dokument som användes i verksamheten för att de skulle stämma överens med kommunens övriga äldreomsorg. De ansvariga från kommunen ansåg att personalen var underbemannad, varför man ville utöka personalstyrkan på varje avdelning med en person såväl förmiddag som eftermiddag. Vid intervjutillfället löstes denna personalökning främst genom extraresurser eller vikarier, men man arbetade med att lägga om personalens schema för att på ett mer bestående sätt lösa bemanningsproblematiken.

En annan förändring är att personalen har fått nya ansvarsområden vilket innebär att alla anställda har ansvar för ett speciellt område tex. bemanning, beställning av material eller att hämta information från kommunens intranät med hjälp av den dator som nu finns på varje avdelning. Den som är schemaansvarig ska se till att avdelningen alltid är fullt bemannad. Ansvarsområden fanns även tidigare men inte i samma form som i kommunen. De nya ansvarsområdena innebär att mycket av det cheferna tidigare gjorde, istället har lagts ut på personalen. Det fanns som beskrivits ovan, tidigare timanställda vikarier som jobbade extra på de olika avdelningarna, men sedan övergången ska i första hand den personalpool som finns i kommunen kontaktas om vikarier behövs.

Andra förändringar som skett sedan verksamheten gått över i kommunal regi är exempelvis nya rutiner vad gäller mat, medicin, värdesaker osv. Tidigare har de anställda tex. själva fått laga kvällsmat till vårdtagarna, men efter övergången får man kvällsmaten levererad till äldreboendet. En annan förändring av rutiner gäller nycklar till medicinskåp och värdeskåp. Tidigare hade alla anställda nyckel till vårdtagarnas skåp där såväl mediciner och värdesaker förvarades. Nu är det endast en eller två anställda per avdelning som har tillgång till medicinskåpsnycklarna och om de lämnas över till någon annan ska detta signeras av mottagaren. De boendes värdesaker förvaras



i värdeskåp som endast anhöriga och den som har kontaktmannaskapet har tillgång till. Man har även ändrat rutinerna vad gäller avvikelserapporter vilket innebär att man nu i högre utsträckning än tidigare skriftligen ska rapportera om avvikelser tex. om man glömt att ge vårdtagaren medicin vid rätt tidpunkt.

## 2 Teoretisk referensram

Teorikapitlet är strukturerat enligt följande: inledningsvis presenteras en redogörelse för tillvägagångssätt vid sökning, urval och bearbetning av litteratur. De teorier som ligger till grund för uppsatsen är vidare indelade i tre avsnitt. Först presenteras en relativt ingående beskrivning av ämnesområdet *organisationsutveckling*. Dessa teorier kommer att användas som tolkningsram eller ”paraply” för analys och diskussion av den aktuella förändringsinsatsen. Vidare följer teorier om olika synsätt på *individen i processen* vilka främst kommer att användas som förklaringsmodeller för personalens upplevelser och känslor i förändringsprocessen. Slutningen redogör jag för teorier kring *lärande och utveckling i arbetslivet* vilka kommer att användas för att utvärdera den aktuella förändringsinsatsens möjligheter och hinder för lärande och utveckling för individen.

### 2.1 Litteraturgenomgång

Min litteratursökning var inledningsvis relativt förutsättningslös, eftersom jag ville skapa mig en bred bild av tillgänglig forskning inom ämnesområdena. Huvuddelen av litteratursökningen utfördes i databaserna LIBRIS och LOVISA. Artiklar söktes via ERIC. Fjärrlån gjordes i stor utsträckning då en del av litteraturen inte fanns tillgänglig i Lund. Källor som ej stod att finnas i Sverige refuserades. Sökord som användes var *organisationsutveckling, förändring, organisationsförändring, utvecklingsprocesser, förändringsprocesser, lärande i arbetslivet, informellt lärande, erfarenhets- och upplevelsebaserat lärande* och ordens engelska motsvarigheter. Förutom databassökningen använde jag mig av referenslistor i den litteratur jag funnit, tips från min handledare samt källor som jag kommit i kontakt med tidigare under mina pedagogiskstudier.

Utgångspunkten var att välja källor med ett beteendevetenskapligt, i första hand pedagogiskt perspektiv. Dessutom sökte jag i första hand källor som behandlade de aktuella områdena ur ett individperspektiv, eftersom det är utifrån detta synsätt jag gjort min empiriska undersökning och därför ville att uppsatsen skulle formas av ett individanpassat synsätt. Utifrån detta valde jag ut de källor jag trodde skulle kunna tillföra något till min uppsats. Urvalet grundades på två kriterier: *vetenskaplighet* och *relevans*. Vetenskapligheten bedömdes utifrån allmänna ytliga vetenskapliga kriterier som syfte, metoddiskussion och att författaren redogjort för sina utgångspunkter och referenser. Målsättningen var att alltid finna primärkällan eller en översättning av denna. Böcker som visade sig vara andrahandskällor användes i första hand för vidare litteratursökning. I något fall där jag inte lyckats få tag i primärkällan har sekundärkällan använts. Jag har dock försökt att få tag i ytterligare andrahandskällor för att se hur andra författare presenterar den aktuella teorin, för att göra en jämförelse och därmed minska risken för feltolkningar och beroende. I de fåtal fall där denna sökning misslyckats och andrahandskällan ändå använts, finns givetvis en risk för feltolkningar.

Relevansbedömningen av litteraturen gjordes genom att ytligt kontrollera innehållet. Ingen urskiljning gjordes beträffandes källans ålder eller författarens nationalitet då jag eftersträvade en bredd i materialet för att undvika skevhet eller tendens. Då ämnesområdet till stor del bygger på äldre forskning, speglas detta i valet av litteratur. Jag sökte dock även efter nyare källor som bekräftade att de teorier som använts i uppsatsen fortfarande är aktuella och relevanta.

Jag upptäckte snart att mina urvalskriterier var alltför vida vilket tvingade mig att refusera många av de källor som till en början verkade intressanta. Detta gällde framförallt för området organisationsutveckling eftersom detta ämnesområde bygger på en uppsjö av olika forskningsinriktningar och teorier. Här, liksom vad gäller området för erfarenhetsbaserat eller upplevelsebaserat lärande, har vissa författare valts ut eftersom de ses som förgrundsgestalter inom de aktuella områdena. Det bör även påpekas att jag inte haft för avsikt att redovisa någon slutgiltig eller heltäckande bild av forskningen på dessa områden. Jag har däremot eftersträvat en noggrann litteratursökning och ett kritiskt urval av källor för att åstadkomma en så relevant litteratursammanställning som möjligt.

Den utvalda litteraturen lästes först översiktligt för att ge en helhetsbild av problemområdet. Vidare tematiserades materialet efter begrepp, definitioner och frågeställningar jag fann intressanta under litteraturgenomgången. Genom tematiseringen kom olika synsätt och teorier att integreras och jämföras. Utifrån denna bakgrund samt de resultat som framkommit i studien, valde jag att presentera de teorier och aspekter som jag ansåg vara mest relevanta för problemställningen och empirin.

Trots att jag eftersträvat objektivitet i mitt urval av litteratur är jag medveten om att jag kan ha favoriserat eller valt bort vissa relevanta källor. En förklaring till detta är den förförståelse som alla forskare på ett mer eller mindre medvetet plan påverkas av. En sådan förförståelse kan exempelvis vara mina egna, om än begränsade erfarenheter av förändringar i arbetslivet. Att litteratur och författare kan ha förfördelats eller refuserats, utan någon större reflexion från min sida, kan också förklaras med den syn på olika teoretiska inriktningars betydelse för dagens forskning, som förmedlats genom min utbildning och som jag präglats av under min studietid på Pedagogiska Institutionen i Lund. Jag anser dock att jag varit relativt öppen i mitt sökande vilket visar sig genom variationen i mina källors ålder och ursprung.

Jag har i vissa fall frångått mitt krav på litteratur som utgår från en pedagogisk ansats och även använt mig av källor med ett psykologiskt eller socialpsykologiskt synsätt. Dessa källor har främst använts som förklaringsmodeller för förändringsmotståndet bland individerna i organisationen och vid presentationen av organisationsutveckling som ämnesområde. Jag har dock eftersträvat att i analys och diskussion använda dessa källor på ett sådant sätt att de blir relevanta ur ett pedagogiskt perspektiv.

### 3 Organisationsutveckling

*I följande avsnitt presenteras först en översikt av ämnesområdet organisationsutveckling. Efter följer en fördjupning inom vissa aspekter av forskningsområdet som är relevanta för min frågeställning.*

#### 3.1 Definitioner

Det finns ett stort antal definitioner av organisationsutveckling, fortsättningsvis benämnt OU, men ingen allmänt vedertagen. En definition som ofta återfinns i litteraturen är Beckharts beskrivning :

*” Organization development is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization’s “processes,” using behavioral science knowledge.” (Beckhardt 1969, s 9).*

En annan definition som ofta hänvisas till är Bell & Frenchs syn på organisationsutveckling:

*“Organization development is a long time effort, led and supported by top management, to improve an organization’s visioning, empowerment, learning, and problem-solving processes, through an ongoing, collaborative management of organization culture- with special emphasis on the culture of intact work teams and other team configurations- utilizing the consultant facilitator role and the theory and technology of applied behavioral science, including action research”. (Bell & French, 1995 s 28).*

De många definitionerna fokuserar på olika aspekter av begreppet, exempelvis organisationskulturen, användningen av OU-konsulter och vikten av utvecklingsprocesser. (Cummings & Worley, 2001, Bell & French, 1995, Grieves, 2000). Enligt Söderström förefaller det rimligt att betrakta OU som *ett synsätt på förändring* vilket grundas på ett antal ingående, var och en för sig goda teorier (Söderström, 1983).

Nedan följer en sammanställning av gemensamma faktorer i definitioner från litteraturen som skiljer OU från andra synsätt på organisatorisk förändring och förbättring. Det är främst denna sammanställning tillsammans med avsnittet om den pedagogiska relevansen i OU vilken presenteras längre fram, som utgör min föreställning om vad OU innebär och som mina resonemang i diskussionsavsnittet bygger på.

*Helhetssyn och systemtänkande:* Organisationen ses som ett komplext socialt system där de olika delarna ständigt interagerar. OU fokuserar på strategier, strukturer och processer i hela systemet och man eftersträvar förändring såväl inom de tekniska som humanistiska delarna.

*Planerad process:* OU-filosofin förespråkar planerade insatser för förändring och lyfter fram värdet och vikten av själva processen vilken ses som avgörande för hela

förändringsarbetet. Det innefattar planering för att diagnostisera och lösa organisationens problem och kräver, till skillnad från andra förändringsinsatser som ofta leds av experter och är fastställda i förväg, flexibilitet då utvecklingsinsatserna anpassas och modifieras under processens gång, allt eftersom informationen om organisationen växer.

*Grundas på beteendevetenskaplig forskning:* OU innebär ett ingrepp i besluts- ledningskommunikations- och arbetsformer och har sin grund i beteendevetenskaplig teori och metodik. Detta skiljer OU från andra förändringsinsatser som ofta fokuserar på ekonomiska, finansiella eller tekniska faktorer i organisationen och som därmed bortser från personliga och sociala aspekter av systemet.

*Deltagande och medbestämmande:* Deltagande och medbestämmande vid problemlösning och beslutstagande bör ske på alla nivåer i organisationen enligt OU-filosofin. OU är förändring som utformas och genomförs i samverkan mellan ledning och olika delar av organisationen.

*Utveckling av individ och organisation:* OU-filosofin förespråkar en humanistisk människosyn med betoning av självförverkligande och medinflytande. Utveckling eftersträvas såväl för den enskilde individen som för organisationen i stort. Ett övergripande mål med OU är att hjälpa organisationen att själv lösa sina problem genom att lära ut de färdigheter och kunskaper som krävs för fortgående lärande genom självanalytiska metoder. OU är en långsiktig förändringsprocess i syfte att öka organisationens problemlösningförmåga.

(Jfr. Beckhard, 1969, Bell & French, 1995, Berg, 1978, Cummings & Worley, 2001, Granberg et. al, 1982, Grieves, 2000, Gustavsen, 1990, Söderström 1983).

## **3.2 Historik**

Organisationsutveckling som ämnesområde har till stor del utvecklats ur tillämpad beteendevetenskap. Intresset för OU växte fram ur de strömningar som präglade *humanrelationsrörelsen* på 1930-talet, vilken hade sin bakgrund ibland annat pedagogisk och socialpsykologisk forskning (Bell & French, 1995, Cummings & Worley, 2001). Ämnesområdet har sitt ursprung i ett antal forskningsinriktningar varav några presenteras nedan:

### *3.2.1 Laboratorie- och sensitivitetsträning*

Den huvudinriktning som haft störst inflytande på OU-filosofins framväxt var den till USA utvandrade tyske psykologen Kurt Lewins och hans kollegors socialpsykologiska forskning kring *T-grupper* och *laborieträning* på 1940-talet. Det handlade om ostrukturerade grupsituationer där deltagarna lärde genom sin egen och andras interaktion och gruppens dynamik. Lewin medverkade vid skapandet av *National Training Laboratories in Group Dynamics (NTL)* och var med att lägga grunden för sådana företeelser som gruppträning och organisationsutveckling. Genom sina kontakter med grundarna av *The Tavistock Institute of Human Relations* i England kom Lewin även att medverka till skapandet av det som senare skulle bli den *sociotekniska skolan*. Han ansåg att psykologin hade en viktig roll att spela och drevs av en vilja att bryta auktoritära mönster inom företag och organisationer genom ett systematiskt arbete för

att påverka chefer i en demokratisk riktning. Lewins syn på gruppdynamik och förändringsprocesser fick stor betydelse för andra forskare som förknippas med andra huvudriktningar inom OU (Cummings & Worley, 2001, Bell & French, 1995, Berg, 1978, Granberg et. al 1982, Grieves, 2001, Gustavsen, 1990, Kolb, 1984, Söderström 1983).

### 3.2.2 Aktionsforskning

Kurt Lewin betraktas även som en av upphovsmännen till begreppet aktionsforskning och kan därför sägas ha startat processen i riktning mot den nära sammanflätning av teori och praktik som kännetecknar OU. Man upptäckte att forskningen behövde vara nära sammankopplat med handling och agerande om organisationens medlemmar skulle kunna använda denna forskning för att hantera förändringar. Aktionsforskning kan beskrivas som en process där man systematiskt samlar in forskningsdata om den organisation man studerar, i förhållande till dess mål eller behov. Informationen ges genom feedback tillbaka till organisationen och man förändrar olika variabler baserat på datainsamlingen samt de hypoteser forskaren vill pröva. Insatserna utvärderas sedan genom att samla in mer forskningsdata. Syftet är att generera nya kunskaper och forskning som kan generaliseras till andra situationer samtidigt, som man hjälper en specifik organisation att lösa sina problem (Argyris et al, 1985, Bell & French, 1995, Cummings & Worley, 2001, Smither, 1994).

### 3.2.3 Survey- och feedbackmetoder

En viktig komponent i aktionsforskningen är som ovan beskrivits den systematiska insamlingen av data som sedan återförs till organisationen av forskarna genom feedback. Denna feedback ges till individer och grupper på alla nivåer i organisationen, så att de tillsammans med forskarna kan analysera och tolka resultaten för att utarbeta nya metoder för förändring. En av frontfigurerna inom denna tradition var Rensis Likert som utvecklat en skala med fem punkter som används för att mäta attityder kallad "Likert-skalan" (Argyris et al, 1985, Bell & French, 1995, Cummings & Worley, 2001, Smither, 1994).

### 3.2.4 Andra inriktningar

En annan inriktning inom OU är utvecklingen av *sociokliniska* och *sociotekniska metoder* för att hjälpa grupper och organisationer. Dessa förknippas ofta med Tavistock Institutet i Storbritannien och inom denna gren intresserade man sig bland annat för organisationen på medarbetarnivå och omstrukturering av arbete. Självstyrande team eller grupper förespråkades då man genom forskning funnit att ökat ansvar och inflytande leder till högre effektivitet och moral (Bell & French, 1995). En av dessa var inriktningar är *quality-of-work-life rörelsen (QWL)* som bidragit till utvecklingen av OU genom sin forskning kring arbetsutformning och att bättre integrera tekniken och människan genom självstyrande team i arbetslivet. Idag handlar QWL mycket om de anställdas medverkan i styrningen av organisationen för ökad flexibilitet, produktivitet och konkurrens (Cummings & Worley, 2001).

### 3.2.5 Framväxten av OU

Samtidigt med Lewins forskning blev psykologiska och sociologiska teorier satta på prov under krigsförhållanden. Många av de erfarenheter man gjorde i samband med exempelvis lärande, ledning och sammanhållning bidrog till utvecklingen av

organisationsteorin. Den verksamhet som inleddes genom NTL där amerikanska forskare arbetade med utveckling av metoder för T-grupper och gruppträning, senare benämnt sensitivitetsträning, kom särskilt att rikta sig till chefer och ledare. Träningen syftade till utveckling av de sociala relationerna i organisationen och påverkan i riktning mot demokratiska och socialt integrerade ledningsformer, för att hjälpa grupper och ledare att fokusera på processer i större utsträckning (Bell & French, 1995, Berg, 1978, Cummings & Worley, 2001, Granberg et. al 1982, Söderström 1983).

Då forskarna efterhand började arbeta med företag och organisationer, vilka var mer komplexa än T-grupper, växte deras frustration över svårigheterna att omsätta lärdomarna från T-gruppen till praktiken i organisationen. Följaktligen skedde efterhand en förskjutning mot organisationen som helhet och tanken på organisationsutveckling växte fram. Träning i grupper fortsatte som en viktig ingrediens även efter att man gått över till organisationsperspektivet, men det blev viktigt att åstadkomma träningssituationer där de som skulle samverka i det dagliga arbetet kunde delta, vilket ledde till en förskjutning mot att samträna folk från samma företag. Detta perspektiv omfattade nu inte endast cheferna utan även lägre nivåer i organisationerna.

Metoderna har sedan vidareutvecklats och ingår ofta i olika former i arbetet med organisationsutveckling (Bell & French, 1995, Berg, 1978, Cummings & Worley, 2001, Granberg et. al 1982, Söderström 1983).

Forskningen kring motivation och arbetstillfredsställelse liksom den organiska synen på utbildning har också haft stor betydelse för OU-rörelsen. Det som skiljer organisationsutvecklingen från andra former för organisationsförändringar är betoningen på medverkan från berörd personal och en fokusering på de sociala processerna. Organisationsutveckling började bli ett begrepp i Sverige i perioden mellan 1960- och 1970-talet (Berg, 1978, Granberg et. al 1982, Söderström 1983).

Under 1980- och 1990-talet skedde vad man kan se som ett paradigmskifte inom OU. Företagens omvärld var nu mer turbulent än tidigare. Faktorer som globalisering, teknisk utveckling, ekonomiska aspekter, sammanslagningar och nedskärningar av företag ställde nya krav på organisationerna. I denna miljö växte man kallar för andra generationens OU fram. Många av de metoder som tidigare kännetecknat OU används fortfarande, men omvärldens nya och mer komplexa krav på organisationerna har lett till ny forskning inom området. Andra generationens OU fokuserar mer på organisationstransformation, temaarbete, organisationskultur, den lärande organisationen, Total Quality Management och skapande av visioner (Bell & French, 1995, Cummings & Worley, 2001, Grieves, 2000).

### **3.3 Organisationsutvecklingens pedagogiska relevans**

Enligt Cummings & Worley är det som skiljer OU från många andra planerade insatser för förändring, de grundläggande värderingarna med sitt ursprung i de beteendevetenskapliga synsätt som värdesätter människans potential, deltagande och utveckling. OU fokuserar även på överföring av kunskaper och färdigheter för att organisationen i framtiden ska kunna arbeta med förändring på ett mer effektivt sätt (Cummings & Worley, 2001).

Söderström anser att OU-filosofin har ett pedagogiskt intresse eftersom förändringsmöjligheterna sätts i samband med personligt engagemang och lärande. Inläringstillfällen och möjligheter förutsätts finnas under hela processen, från diagnos till utvärdering. Individens kompetensbehov framkommer genom diagnosstadiet och det aktiva deltagandet i problemlösning och särskilda utbildningsinsatser torde leda till lärande. Människor tänks kunna förbättra organisationen genom att lära sig diagnostisera och lösa problem i arbetet. Utveckling och personalutbildning har genom OU-strategin givits en förändringsroll enligt författaren, då man genom pedagogiska insatser eftersträvar organisatoriska förändringar (Söderström, 1983).

Enligt Beckhard innebär OU att organisationen och dess medlemmar handlar efter grundprinciperna i aktionsforskning, där feedbackmekanismer är en viktig del av gruppernas och individernas lärande. Det som enligt författaren skiljer OU från andra förändrings- eller utbildningsinsatser är att själva utvecklingsprocessen syftar till ökad kunskap och ny förståelse som sedan kan överföras till andra situationer. Eftersom ett mål med OU är förändrade attityder och beteenden är lärandet i denna process oftast erfarenhets- eller upplevelsebaserat. Det är nödvändigt att undersöka beteenden, experimentera med alternativa sådana och att modifiera sitt handlande därefter, för att förändring ska ske enligt författaren (Beckhard, 1969).

Moxnes finner ett nära samarbete mellan utbildning och arbetet med organisationsutveckling i ett företag. Dels krävs det många gånger utbildning, exempelvis av ledarna för att få i gång organisationsutvecklingen, dels kommer utbildningen som en konsekvens av denna utvecklingsprocess. Enligt författaren är det viktigt att individen lär sig att utveckla metoder som kan förbättra själva läroprocessen i organisationsutveckling och denne måste därför utveckla en förmåga att lära av erfarenheten och lära sig hur man skall lära (Moxnes, 1995).

*”OU är ju ett synsätt på förändringsarbete. Den grundläggande idén är att förändringar - om än smärtsamma - måste ske genom medverkan och ansvarstagande hos de som berörs av förändringarna. Förändring är en läroprocess, ständigt stadd i utveckling.” (Granberg 1982 s 62).*

### **3.4 Delaktiga förändringsstrategier**

Enligt Hultman och Klasson är en tanken om delaktighet en viktig princip för förändring. De menar att de anställdas delaktighet ofta begränsas till en tillfällig utbildningsmässig sådan. De organisationer som däremot grundar förändringsarbetet på en bred delaktighet kommer att notera en tydligare och djupare förändring enligt författarna (Hultman & Klasson, 1994).

Gustavsen menar också att en bred medverkan är en av de väsentligaste aspekterna i förändrings- och utvecklingsarbete. Enligt författaren visar praktisk erfarenhet att den viktigaste orsaken till att projekt inte kan genomföras eller att problem uppstår, är att alla berörda inte har givits möjlighet att delta. Det är därför viktigt att utvecklingsprojekt har bred uppslutning bland dem projektet berör. Författaren anser att en demokratisk dialog borde vara utgångspunkten för alla förändringsprocesser inom arbetslivet och att avsikten med dialogen ska vara att träffa överenskommelser som kan lägga grunden för praktiska åtgärder (Gustavsen, 1990).

Liknande tankar kan man finna i Svensson, Aronsson & Höglunds forskning där de utarbetat ett antal slutsatser för en demokratisk förändringsstrategi. Förutom starka argument för de anställdas ovillkorliga delaktighet i förändringsprocessen och att värdet och mervärdet av förändringen alltid ska tillfalla personalen, förespråkar de bland annat horisontella kontakter mellan anställda i en likartad situation på andra arbetsplatser, för lärande och utbyte av erfarenheter. De påpekar även vikten av ledare eller "eldsjälar" som pådrivare i förändringsarbete för att motverka fördröjning av utvecklingen. Vidare fastställer de att utbildning inte i sig automatiskt leder till utveckling, men att utveckling tycks leda till ett behov av utbildning och att aktivt deltagande vid formulering av utbildningsbehov och utformning är motivationsskapande (Svensson et al, 1990).

Man har också funnit att inget är så personligt utvecklande för medarbetaren som att få delta i organisationsutveckling. I det aktuella forskningsprojektet skedde en tydlig personlig utveckling bland de som deltagit aktivt i förändringsprocessen, exempelvis genom att de fick ett större självförtroende när det gällde att ta kontakter, att argumentera och ställa krav. Forskarna menar att många personer idag förhindras att aktivt påverka sin arbetssituation på grund av osäkerhet och ovilja att yttra sig i kollektiva situationer. Den personliga utvecklingen bör därför ses som viktigt för utveckling av demokrati i organisationer (Svensson et al, 1990).

Även Moxnes talar om demokratisering av arbetslivet och fokuserar på den del av demokratiseringen som han menar har med lärande och att utvecklas som människa att göra. För att skapa en verklig demokrati inom arbetslivet måste man enligt Moxnes lägga allt ansvar och initiativ så långt ner i hierarkin som det är praktiskt möjligt (1995).

### **3.5 Modeller för förändringar i organisationer**

*I detta avsnitt avser jag presentera några sätt att se på förändring och utveckling i organisationer varav de två första återfinns i OU-filosofin.*

#### *3.5.1 Lewins fältteori*

Lewins fältteori används ofta som förklaringsmodell vid förändringar i organisationer. Teorin utgår från ett socialt system som bestäms av dynamiken i relationerna. Lewin såg systemet som ett socialt fält där olika krafter möts. Det finns krafter som verkar för respektive mot förändring. Om krafterna är lika starka, balanserar de varandra och det förefaller som att stabilitet råder, vilket Lewin kallade för ett *kvasistationärt tillstånd*. Om någon kraft däremot ökar eller minskar i styrka kommer en förändring stånd. Enligt Lewin finns en risk med förändringar som drivs genom ökade krafter för förändring, eftersom detta också leder till ett ökat motstånd och en inre spänning i det sociala systemet. Det kan leda till att förändringarna endast blir kortvariga och att systemet snabbt återgår till det tidigare kvasistationära läget. Istället förespråkade han förändringar som är förankrade i större delar av det sociala systemet exempelvis genom gruppbeslut. När individen hör hur de andra i gruppen resonerar och man underlättar för gruppen att utföra nya handlingar utan att trygghet och andra viktiga värden rubbas, minskas motkrafterna. Här är det dock viktigt att noggrant kartlägga den totala situationen och de krafter som strävar efter att upprätthålla status quo (Lewin, 1952).

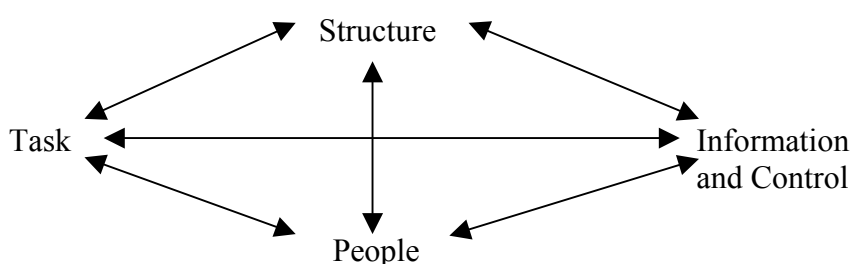
Enligt Lewin kan tre faser urskiljas vid förändring i ett socialt system. Den första fasen kallas *upptining* eller *unfreezing* och innebär att man delvis löser upp det kvasistationära



tillståndet för att en förändring ska kunna ske. Här uppstår en obalans i systemet som leder till behov av och en beredskap för förändring. Nästa fas kallas *rörelse, changing* under vilken man utför handlingar som förändrar förhållandena så att det uppstår nya handlingsmönster. Här finns exempelvis utrymme för experimenterande och lärande. Den tredje och sista fasen, *stabilisering, re-freezing* innebär att förändringen stabiliseras tex. genom att nya normer och värderingar etableras. Det sociala systemet kommer åter kommer i balans (Lewin, 1952).

### 3.5.2 Leavitts helhetsmodell för förändring

En annan av de förändringsmodeller för organisationer som haft stor genomslagskraft i OU-litteraturen är Leavitts öppna systemmodell för förändring i en organisation (Granberg et. al 1982).



(Figur s 286, Leavitt, 1978)

De olika komponenterna i modellen kan beskrivas på följande sätt:  
(översättning av begreppen taget från Granberg et. al)

*Task* (uppgift) är organisationens målsättningar och syften med verksamheten.

*Structure* (struktur) är formella element eller egenskaper som organisationen besitter exempelvis hierarkier, ansvars- och befogenhetsfördelning.

*Information and Control* (teknologi) innefattar tex. arbetsprocesser, lokaler, maskiner och administrativa procedurer.

*People* (personal) är människorna som arbetar i organisationen och deras kunskaper, värderingar attityder, färdigheter och motivation (Leavitt, 1978, Granberg et al, 1982).

Leavitt betraktar organisationer som komplexa dynamiska system med en egen utvecklings- och anpassningsförmåga. Hans modell visar på olika möjligheter att arbeta med organisationsförändringar och illustrerar samtidigt ett inbördes dynamiskt sammanhang mellan figurens olika delar. Att de olika delarna påverkar varandra är något man måste ha i åtanke när man arbetar med förändring, enligt författaren. Modellen ger ett härigenom ett helhetsperspektiv på förändringsprocessen. Att de fyra komponenterna har ett inbördes beroendeförhållande innebär att ingen enskild komponent kan bearbetas isolerat, varför en förändring i en komponent alltid får effekter på övriga komponenter. Kopplingen mellan delarna i modellen utgörs av dynamiska förlopp som beslutsprocesser, kommunikationsprocesser och inflytandeprocesser (Leavitt, 1978).

Enligt Leavitt kan man göra förändringar inom struktur, teknologi och personal. Vidare menar han att man vid förändringar måste utgå från de aktuella problemen och hur pass programmerbara (*programmability*) de är. Om problemet är operationellt och liknar problem man haft erfarenhet av tidigare och därmed också vet hur man lösa, är förändring av strukturen troligtvis att föredra enligt författaren. Om det aktuella problemet däremot är svårdefinierat, inte liknar tidigare problem man varit med om och därmed är omprogrammerbart, bör man enligt Leavitt vid förändringar utgå från den komponent där i modellen där personalen finns (Leavitt, 1978).

Granberg et al. ser de fyra komponenterna i Leavitts modell som grundstenarna i OU. Författarna menar att man i OU utgår från att man kan göra förändringar inom struktur, teknologi och personal, men att man inte i förväg kan bestämma i vilken variabel åtgärder ska göras. Därför är analys av orsak och verkan respektive symptom och problem ett viktigt steg i inledningen av ett OU-projekt (Granberg et al. 1982).

### 3.5.3 Olssons syn på förändringsprocesser i organisationer

Olsson menar att sociala förändringsprocesser i en organisation kan beskrivas som ett dynamiskt samspel av intentioner och intressen på olika nivåer i organisationen. Med sociala förändringar menar han förändringar av människors handlingar och upplevande som berör förhållanden människor emellan och menar att förändringsprocesser initieras på olika sätt i en organisation varför de kan delas in i följande kategorier:

- *Spontana förändringsprocesser* är naturliga processer som alltid äger rum i sociala system och utgörs exempelvis av individens, gruppens och organisationens utveckling och livscykel.
- *Planerade förändringsprocesser uppifrån* initieras genom medveten planering från styrnings - eller ledningsorgan inom organisationen.
- *Planerade förändringsprocesser nerifrån* initieras genom initiativ från medlemmar eller grupper i organisationen och som inte har officiell legitimitet att besluta om förändring.
- *Kvasispontana förändringsprocesser* är planerade förändringsprocesser som initieras i organisationen med syfte att underlätta spontana utvecklingsprocesser hos individer och grupper, exempelvis gruppdynamiska metoder eller organisationsutveckling.

Enligt Olsson kan förändringar vars initiativ ligger utanför individen eller gruppen, vanligtvis om de initieras uppifrån, bemötas av motstånd, att förändringen införlivas för egna syften, att endast en del anställda accepterar förändringen medan andra arbetar som tidigare, sjunkande aktivitet, handlingsförklarning eller att individer lämnar organisationen. Toppstyrda förändringsprojekt leder också enligt författaren exempelvis ofta till kvarstående missnöje, långvariga konflikter och försämrade arbetsförhållanden. De avsedda attitydförändringarna hos personalen blir många gånger bara en ytlig anpassning och många upplever att deras personliga erfarenheter inte tas tillvara och integreras i förändringen. Olsson menar också att det ofta finns djupa kommunikationsklyftor mellan olika nivåer inom organisationen som inte blir föremål för förändring. Pågående konstruktiva utvecklingsprocesser hos enskilda individer och inom grupper och team integreras sällan på ett konstruktivt sätt i toppstyrda förändringar (Olsson, 1984).

## 4 Individnen i processen

*I detta avsnitt presenterar jag några olika synsätt på människan i organisationen och vid förändringar i denna organisation.*

### 4.1 Människosyn

#### 4.1.2 Hawthorne-forskningen

Forskning som haft enorm betydelse för synen på människan i organisationen är *Elton Mayos* studier på företaget Western Electric's fabrik i Hawthorne under slutet av 1920-talet. Syftet med studien var att undersöka ljusstyrkans inverkan på produktiviteten och att empiriskt kartlägga sambandet mellan ljusstyrka i industrilokalerna och produktionsresultatet. Man upptäckte att det inte fanns något samband mellan dessa variabler utan att produktionen ökade oavsett belysning. Detta ledde till en hypotes som är känd som *Hawthorne-effekten* och innebar att individernas förändrade beteende inte berodde på specifika förändringar i miljön, exempelvis belysning, utan var ett resultat av de anställdas förändrade sociala situation, förändringar i deras psykologiska tillfredställelse och nya mönster för socialt samspel. Det var således uppmärksamheten från forskarna som motiverade de anställda att öka sin produktivitet (Mayo, 1946, Berg, 1978, Smither, 1994).

En annan viktig studie som gjordes vid Hawthorne visade att de anställda, trots att de arbetade på ackord och således fick betalt efter hur mycket de tillverkade, endast producerade tills de uppnått en specifik mängd. Det fanns en norm i gruppen för hur mycket man skulle producera för att undvika att ledningen skulle ställa högre krav och förvänta sig mer arbete för samma betalning. Forskarna fann att denna sociala norm var viktigare än pengar för individerna. Det fanns således en informell organisation som var en starkare drivkraft än företagets formella och den högre lön ackordet medgav. Resultatet att sociala faktorer har avgörande betydelse för effektiviteten i en organisation förvånade Mayo och andra företrädare av den tidsenliga *Scientific management-traditionen* och forskningen ledde till framväxten av *Humanrelations-rörelsen* som är en av hörnstenarna i ideologin bakom OU (Mayo, 1946, Berg, 1978, Smither, 1994).

#### 4.1.3 Teori X och Y

Den amerikanske psykologen Douglas McGregors teorier har haft stor inverkan på ledarskaps- och organisationsforskningen och är ett annat exempel på synen på människan. *Teori X* beskriver en negativ människosyn där människan anses ha en instinktiv motvilja mot arbete och försöker att i möjligaste mån undvika detta. Därför måste människan tvingas, dirigeras och kontrolleras genom sanktioner som straff eller belönas ekonomiskt för att utföra rimliga prestationer. Människan föredrar att ledas, undviker ansvar, har små eller inga ambitioner, och eftersträvar framförallt trygghet (McGregor, 1966).

Enligt *teori Y* kan arbete vara en källa till tillfredställelse för människan och yttre kontroll och straff är därför inte nödvändigt för att individer ska arbeta för organisationens syften. Människan leder och kontrollerar sitt arbete för ändamål som

han/hon känner som angelägna. Hur angeläget ett ändamål är beror på den belöning i form av exempelvis självaktning och möjlighet att uttrycka sin personlighet som ges. Sådana belöningar kan vara direkta följder av ett arbete som en individ utfört för en organisation. Människan lär sig under normala omständigheter inte bara av att ta, utan också av att söka ansvar. Att undvika ansvar, sakna ambition och fästa stor vikt vid trygghet är i regel följder av erfarenhet och inte ett nedärvt mänskligt drag. Förmågan att använda fantasi, uppfinningsrikedom och självständigt skapande för att lösa organisatoriska problem är något som de flesta människor besitter (McGregor, 1966).

McGregor talar om *integrationsprincipen* och menar att man måste utgå från teori Y och skapa förutsättningar för att organisationsmedlemmarna ska nå sina egna mål bäst genom att inrikta sina krafter på framgång för organisationen dvs. att integrera individens och organisationens behov. Om integration inte äger rum kommer organisationen att bli lidande. Ledning genom styrning och kontroll gör att organisationens syften och mål inte blir tillräckligt angelägna för de anställda, vilket får till följd att de inte mobiliserar hela sin prestationsförmåga. Resultatet blir lägre motivation, självdisciplin och självkontroll, vilket i det långa loppet kostar organisationen mer än de mer kortsiktiga vinster som ledning och kontroll enligt teori X eventuellt ger.

Enligt McGregor innebär integration att man tillsammans arbetar för att nå framgång så att alla blir delaktiga i resultatet. Vidare menar han att detta uppnås genom att utarbeta strategier deltagande. Ledningen måste känna förtroende för de anställda och deras möjligheter och vara medvetna om organisationens beroende av de anställda, samt sträva efter att undvika de negativa konsekvenser som en mer auktoritär och teori X-inspirerad ledning medför. Effektiv användning av deltagande är förenligt med teori Y och består av att skapa möjligheter för människor att under lämpliga förhållanden påverka beslut som angår dem. Denna typ av deltagande erbjuder goda möjligheter till lärande, personlig utveckling och tillfredsställelse för såväl anställda som chefer, vilket ökar motivationen för integration av de egna och organisationens syften (McGregor, 1966).

#### 4.1.4 Socio- och psykobehov

Moxnes menar att hur en individ förhåller sig till omvärlden har två la. att göra med individens egna behov och skiljer mellan vad han kallar *sociobehov* respektive *psykobehov*. *Sociobehov* utmärks av en önskan om lugn och kontinuitet i förhållande till andra människor. Människor som är sociopräglade föredrar det distanserade, något avlägsna, regelbundna och formella sättet att umgås på och känner störst tillfredsställelse i en social struktur med väldefinierade normer. *Psykobehov* kännetecknas av helt motsatta önskningar och innebär ett behov av känslökommunikation och spontanitet i förhållande till andra människor. För personer med psykobehov är det kontroversiella, informella, nära och experimenterande det viktigaste i mellanmäsklig kontakt och de trivs bäst i en relativt ostrukturerad miljö (Moxnes, 1984).

I samband med att nya strukturer införs i en redan existerande miljö som exempelvis en arbetsplats kommer enligt författaren olika personer att reagera olika på förändringen. Personer med sociobehov som är vana att leva i en stark struktur upplever ofta vad Moxnes kallar för *driftsångest*. Den uppstår när människor känner att de inte har något

fast att hålla sig till och tillvaron inte längre tycks vara under kontroll. Detta är rädsla för att leva ut sina egentliga impulser, drifter, idéer och infall i en fri och liberal miljö. Till skillnad från sociopersoner känner personer med psykobehov ångest i starkt strukturerade situationer. Moxnes kallar denna ångest för *systemångest* och den innebär ofta en känsla av att systemet ställer krav som individen varken kan eller vill infria. Strukturen upplevs som en social tvångströja som hämmar uppfinningsrikedomen, fantasin och självutvecklingen (Moxnes,1984).

En organisation med en stark struktur innebär en trygghet för sociopersonerna och fungerar därmed som ett försvar mot driftsångest. En mer ostrukturerad organisation fungerar på motsvarande sätt som försvar mot systemångest för personer med ett psykobehov. Enligt Moxnes kommer varje försök att avlägsna eller förändra en etablerad social struktur som fungerar som ett effektivt försvar mot ångest, mötas av starkt motstånd, om man i förändringen inte tar hänsyn till att organisationen har denna ångestreducerande funktion. För alla som integrerat sitt personliga försvar mot ångest med den sociala strukturen på arbetsplatsen, kommer varje strukturförändring att upplevas som ett hot och en förlust. Förändringar kommer dock att tvingas fram när personalen inte upplever att den gamla organisationen tillgodoser deras behov av trygghet. Enligt författaren kan strukturella förändringar först ske på demokratisk väg när organisationens medlemmar accepterar och tolererar förändringar i deras existerande försvarsmönster mot ångest. Enligt Moxnes måste organisationen därför vara en strukturerad institution som ger utrymme för ostruktur dvs. fungerar inom en väldefinierad ram där det ges plats för experimenterande, känslor och attitydkonfrontationer (Moxnes,1984).

#### 4.1.5 Förändringens fyra rum

Ett annat synsätt kan man finna i Janssens förändringsmatris *fyrarummaren*. Teorin bygger på två hypotetiska karaktärer som är uppbyggda utifrån att individer fått svara på ett antal frågor, för att sedan med nyckelord karaktärisera två tänkta personer, där den ena svarar ja och den andra svarar nej på de flesta av frågorna. De samlade nyckelorden som beskriver de två hypotetiska karaktärerna tydliggör och visar på en konflikt mellan deras olika livsuppfattningar och existentiella förhållningssätt. Utifrån karaktärerna JA och NEJ har författaren utarbetat fyra livslägen grundat i individens upplevelse av att säga ja eller nej till förändring i olika situationer. Detta har han sedan omarbetat till förändringsmatrisen *fyrarummaren* som karaktäriserar fyra sinnesförfattningar eller ”psykologiska rum”. Denna modell kan appliceras på såväl den enskilde individen som organisationen som helhet (Janssen,1996).

**Nöjdhet**

Anpassning. Allt känns rätt bra som det är. Ingen önskan om förändring. Avspänd behärskning av situationen. Realism. Ringa självakttagelse. Upplevelse av att vara vanlig, som vem som helst.

**Inspiration/Förnyelse**

Skapande förändring. Känsla av att vara i utveckling. Aha-upplevelser. Känslorna obundna. Öppen, intensiv kontakt med nuet. Känslor av gemenskap. Starkt självförtroende. Energi, klarhet. Radikala idéer. Vilja att påverka.

**Censur**

Pseudoanpassning. Ansträngd självbehärskning för att upprätthålla ett mönster som känns ihåligt eller genomföra en uppgift som känns tveksam. Inga klara känslor. Nuet är ansträngande, tomt eller mekaniskt. Irritation. Upptagen av andras bild av mig, av att hålla masken och spela spelet.

**Förvirring och konflikt**

Missanpassning. Något är eller känns fel, men jag vet inte om det är mig eller andra det är fel på. Självupptagenhet. Tillbakahållna känslor av rädsla, ilska eller ledsenhet. Mindervärdeskänslor. Dålig kontakt med andra. Tvivel, osäkerhet om vad som är rätt och/eller vad jag vill.

(Matris 2:2. Fyrarummaren, Janssen, 1996, s 31).

Janssen menar att vi i all förändring förflyttar oss från en *nöjdhet* som gått förlorad via ett skede av *censur*. Censuren fungerar som ett försvar av det gamla eller av status quo. Här intalar sig individen att allt det gamla är bra, att ingen förändring är nödvändig och censurerar tankar, iakttagelser och känslor som motsäger detta. Vidare förflyttar sig individen genom ett skede av *förvirring* där personen upplever starka känslor som framkallar rädslor och frustrationer och väcker minnen av tidigare nederlag. Individen befinner sig i konflikt med sig själv och känner osäkerhet rörande sin tolkning av situationen vilket leder till handlingsförlamning. Fasen avslutas när individen slutligen ger upp det gamla vilket åstadkommer en nollställning som utgör vändpunkten och öppnar individen för nya möjligheter. Nästa fas kallar författaren *inspiration/förnyelse*. Om individen i detta läge av inspiration förverkligar sina idéer förflyttas han/hon sig till ett nytt läge av *nöjdhet* (Janssen, 1996).

Janssen drar paralleller till Moxnes (1984) teori om socio- och psykopersonligheter och jämför sociopersoner med NEJ-svarare som är rädda att förlora skyddet av en väldefinierad roll och psykopersoner med JA-svarare som är rädda för att inte kunna spela dessa roller tillräckligt bra, eller att de ska kväva dem eller hindra dem från att vara sig själva (Janssen, 1996).

Man kan även finna likheter med McGregors teori X och Y och dra paralleller med konflikten mellan JA/NEJ där teori X representerar NEJ och teori Y representerar JA. Att hantera spänningen dem emellan är utmaningen eller dilemmat när det gäller att utveckla produktiva arbetsplatser enligt författaren (Janssen, 1996).

## 5 Lärande och utveckling i arbetslivet.

*Avsnittet inleds med några författares syn på lärande och utveckling i arbetslivet. Sedan följer en presentation av informellt lärande, följt av ett avsnitt om erfarenhets- eller upplevelsebaserat lärande. Avsnittet som följer handlar om förutsättningar och hinder för lärande i arbetslivet och slutligen redogörs för några teorier om negativt lärande.*

Enligt Matthews är det svårt att definiera begreppet lärande i arbetet eller arbetslivet eftersom det innefattar en mängd aktiviteter. Arbetsplatsen och arbetsmiljön uppfattas av många som en fysisk plats eller miljö där man utför de arbetsuppgifter som ingår i det aktuella arbetet. Enligt författaren måste man se arbetsplatsen i ett större perspektiv och vid en definition även inkludera gemensamma uppfattningar, attityder, värderingar, idéer och beteenden, vilka alla påverkar relationerna mellan individerna i organisationen och därmed utgör en stor del av den psykosociala arbetsmiljön. En individ kan på så sätt fysiskt arbeta någon annanstans, exempelvis i hemmet, men ändå ses som en del av arbetsmiljön. Författarens egen definition av lärande i arbetslivet lyder:

*"Workplace learning involves the process of reasoned learning towards desirable outcomes for the individual and the organization. These outcomes should foster the sustained development of both the individual and the organization, within the present and future context of organizational goals and individual career development."* (Matthews, 1999 s 19-20).

Matthews menar vidare att lärande är nödvändigt för individuell och organisatorisk utveckling och förespråkar därför att lärande i arbetslivet eller på arbetsplatsen ska utgöra mer än endast en process av träning och utveckling för att utföra specifika arbetsuppgifter. Författaren har utifrån olika definitioner av lärande i arbetslivet funnit ett antal nyckelbegrepp vilka alla måste tas hänsyn till och reflekteras över när det gäller lärande i arbetslivet: lärandets *kontext* och *syfte*, *lärprocessen*, *resultat* och *effekter* av lärandet och *kontinuerlig utveckling* (Matthews, 1999).

Billett menar att man måste se lärande i arbetslivet som en del av det dagliga tänkandet och handlandet i organisationen, vilket struktureras av vardagliga aktiviteter och mål. Då dessa aktiviteter är särskilt viktiga på arbetsplatsen kan man inte se individens erfarenheter av dessa aktiviteter som tillfälliga eller ad hoc, utan bör betrakta dem som förutsättningar och möjligheter att förstärka och utveckla människors kunskaper i arbetet (Boud & Garrick, 1999).

Enligt Leymann finns det överväldigande bevis för att det flesta arbetsmiljöer, inte i den grad man skulle önska, utgör en stimulerande miljö för lärande och utveckling. En arbetsmiljö som ska leva upp till dessa krav bör enligt författaren vara varierande och uppmuntra och utmana individen till lärande och på så sätt stimulera de anställda att vilja lära mer. Vidare måste arbetsmiljön erbjuda situationer där individen kan tillämpa och praktisera vad man tidigare lärt, samtidigt som möjligheter till lärande och kunskapsutveckling ges genom nya situationer som individen ställs inför (Kornbluh & Leymann, 1989).

Moxnes anser att individen i arbetslivet måste få möjlighet att utveckla en förmåga att lära av erfarenheter och att lära sig hur man ska lära dvs. utveckla metoder som kan förbättra själva läroprocessen. Individen måste också få möjlighet att förvärva och tillgodogöra sig feedback på det egna beteendet och bli mer självkritisk. Slutligen måste man lära sig att styra sitt eget öde eller bemästra betingelserna för sitt eget liv (Moxnes, 1995).

Även Jarvis förespråkar denna syn på lärandet vilket framgår att citatet nedan:

“...focuses on the learners and the way they learn in the workplace. It is not only about their jobs but about them as well: it is about the way that they are and are continually becoming persons in the workplace. “ (Jarvis, 1992 s 117).

### 5.1 Informellt lärande

Jarvis menar att eftersom allt lärande börjar med erfarenheter så måste människors lärande i arbetslivet börja med den uppgift de är anställda att utföra och med deras position i organisationens hierarki. Jarvis skiljer mellan *primära* och *sekundära* erfarenheter där den första har att göra med individens verkliga erfarenheter eller upplevelser av specifika situationer och menar att det är dessa erfarenheter som formar individens identitet i stor utsträckning. Den sekundära erfarenheten innefattar upplevelser och erfarenheter av interaktion eller undervisning och sker ovanför den primära erfarenheten. Enligt författaren kan individen således ha två erfarenheter samtidigt; en som har att göra med erfarenheter och upplevelser i arbetet och en som har att göra med de färdigheter och yrkeskunskaper som organisationen lär ut genom formella utbildningar. Jarvis menar att mycket av lärandet från primära erfarenheter är tillfälligt eller oavsiktligt (Jarvis, 1992).

Detta kan kopplas till Marsick & Watkins som menar att *formellt* lärande är kopplat till strukturerade eller klassrumsliknande utbildningssituationer. *Informellt* lärande sker utanför dessa strukturerade situationer, där man går utanför vardagliga rutiner eller utgår från rutiner, men använder reflektion och ifrågasättande för att klargöra situationen. Kontrollen över vad som lärs ligger här i första hand hos individen som lär. Författarna menar att det informella lärandet kan vara både avsiktligt (*planned*) och oavsiktligt (*incidental*) och ser det oavsiktliga lärandet som en biprodukt av aktiviteter i arbetslivet, exempelvis utförande av arbetsuppgifter, individens upplevelse av organisationskulturen, värderingar, dolda läroplaner, formellt lärande osv. (Marsick & Watkins, 1990).

Samma resonemang finner man hos Ellström som också menar att lärande i arbetslivet består av ett formellt lärande som äger rum inom ramen för planerad utbildning inom organisationer, och ett mer informellt lärande. Enligt författaren kan det informella lärandet vara medvetet och planerat, exempelvis genom medverkan i nätverk och konsultation eller oavsiktligt och spontant som en sidoeffekt av andra aktiviteter (Ellström, 1996).

Paralleller mellan formellt och informellt lärande kan dras till Moxnes distinktion mellan *inhållslärande*, som är inriktat på fakta och information och *processlärande*, som är orienterat mot erfarenheter och upplevelser. De två lärtyperna behöver inte



nödvändigtvis utesluta varandra, utan kan båda utgöra en viktig del av lärprocessen. Enligt författaren är målet med processlärandet att göra den som lär bättre rustad för att handskas med sitt framtida liv (Moxnes, 1995).

Garrick menar att det informella lärandet aldrig är neutralt utan influeras av individens sociala position. Denna position kommer att påverka individens möjligheter till upplevelser, erfarenheter och lärande. Garrick ger exempel på forskning som haft inverkan på utvecklingen av teorier kring informellt lärande och nämner exempelvis Deweys och Kolbs teorier kring enhetsbaserat lärande, Lewins och Argyris och Schöns syn på aktionsforskning och Jarvis forskning kring rutinens betydelse för lärande (Garrick, 1998).

Enligt Beckett går utvecklingen när det gäller lärande i arbetslivet allt mer från ett formellt lärande i "klassrumsliknande" situationer med fokus på tekniska yrkeskunskaper till ett mer informellt eller organiskt lärande och ett mer humanistiskt synsätt med fokus på individen och hans/hennes syften, motiv, värderingar och erfarenheter, för främjande av lärande på en högre nivå (Boud & Garrick, 1999).

Även Kornbluh och Greene talar om informella lärprocesser och ser dem som kraftfulla verktyg för att utveckla lärande arbetsmiljöer. De och menar att lärande genom erfarenhet, gruppmedverkan och långtgående deltagande och medbestämmande, samt process och kontext är viktiga element för lärande och utveckling i arbetslivet. (Kornbluh & Leymann, 1989).

## **5.2 Erfarenhets- eller upplevelsebaserat lärande**

### *5.2.1 Dewey*

I diskussionen om lärande i arbetslivet pratar man ofta om det *erfarenhets-* eller *upplevelsebaserade* lärandet. En viktig frontfigur för denna syn på lärande är John Dewey (Granberg, 1996). Deweys modell för lärande kan sammanfattas i några principer där den första är *erfarenhet* eller *upplevelse*. Dewey talar vidare om *interaktion* och ömsesidig påverkan där tolkning och erfarenhet tillsammans formar en situation. En annan princip handlar om *frihet* och demokrati som enligt författaren syftar till att öka individens "självkontroll". Enligt författaren främjar frihet lärprocessen genom att den bidrar till en bättre kvalitet på mänsklig erfarenhet och gör den mer lättillgänglig. En annan av Deweys principer är *kontinuitet* d.v.s. att varje erfarenhet bär med sig något från tidigare erfarenheter och påverkar individens efterföljande erfarenheter. Vad individen lärt sig i form av kunskaper i en situation, fungerar som instrument för förståelse och effektivt agerande med i situationer (Dewey, 1938, Granberg, 1996).

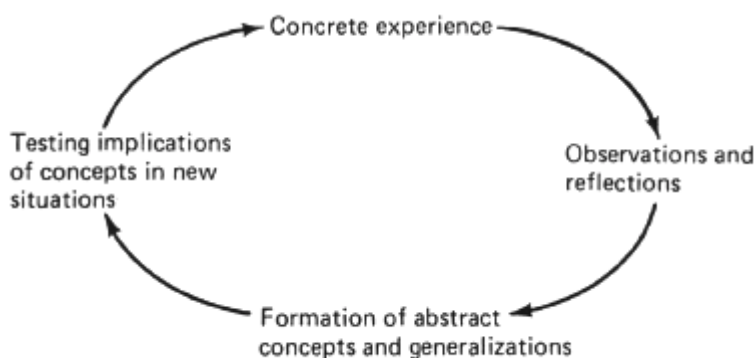
Dewey beskriver hur lärandet förvandlar impulser, känslor och önsknings från konkreta erfarenheter till ett meningsfullt agerande av en högre ordning. Han menar att meningsskapande är en komplex intellektuell operation som innefattar observationer av omgivande förutsättningar och kontext, kunskap om vad som hänt i liknande situationer tidigare, vilket delvis grundas på egna erfarenheter och delvis på information man fått av andra, samt en bedömning som sätter samman det man observerar med vad man minns sedan tidigare för att tolka situationen. Meningsskapande skiljer sig från impuls

genom man i utarbetar en plan och metod för sitt agerande som grundar sig på att man förutser och förväntar sig vissa konsekvenser av sitt handlande (Dewey, 1938).

### 5.2.2 Lewin

Enligt Kolb har Lewin och hans bidrag till gruppdynamik och aktionsforskning som sedan mynnade ut i teorier kring laborieträning och T-grupper spelat en viktig roll när det gäller erfarenhetsbaserat lärande. Lewins syn på aktionsforskning och laboriemetoden innebär att lärande, förändring och utveckling bäst sker genom en integrerad process som börjar med en konkret upplevelse eller erfarenhet och som följs av datainsamling och observationer om den aktuella erfarenheten eller upplevelsen. Informationen analyseras sedan och ges genom feedback tillbaka till aktörerna för att de ska kunna modifiera sitt beteende och val av nya erfarenheter. Erfarenheterna omvandlas sedan till teorier eller hypoteser för fortsatt handlande (Kolb, 1984).

Lewin förespråkade den konkreta ”här-och-nu” erfarenheten eller upplevelsen för att validera och testa abstrakta koncept. Han såg denna erfarenhet som avgörande för individens lärande och menade att den ger individen såväl en subjektiv personlig förståelse av ett abstrakt fenomen, som en konkret allmän referenspunkt för att testa idéer som uppkommit under läroprocessens gång. Lewin lade även vikt vid feedbackprocessen som han såg som en social lärande- och problemlösningsprocess som ger individerna direkt information sitt agerande om hur de kan uppnå sina mål, samtidigt som den fungerar som en utvärdering av individens agerande och dess konsekvenser. Lewin och hans efterföljare menade att mycket av individuell och organisatorisk ineffektivitet beror på brist på adekvata feedbackprocesser (Kolb, 1984).



(The Lewinian Experiential Learning Model, Kolb, 1984 s 21)

### 5.2.3 Kolb

Enligt Kolb finns stora likheter mellan Lewins och Deweys syn på läroprocessen i den mening att Dewey liksom Lewin ser lärandet som en dialektisk process som integrerar erfarenheter och koncept, observationer och agerande. Kolb inspirerades, förutom av Lewin och Dewey, även av exempelvis Piaget, Argyris och Freire när han utvecklade sin egen välkända inlärningscykel. Av denna inlärningscykel har Kolb även formulerat ett antal pedagogiska konsekvenser. Han ser lärandet som en process vilken består i att gamla erfarenheter modifieras och bearbetas. Läroprocessen är kontinuerlig och grundad

i konkret upplevelse eller erfarenhet där individen måste ges möjlighet att validera och testa abstrakta begrepp och modifiera sina generaliseringar. Vidare menar Kolb att lärandet äger rum när människor försöker begripa och hantera omvärlden och sig själva. I lärprocessen skapas kunskap genom omvandling av erfarenhet. Omvandlingen innebär reflektion för att bearbeta intryck och lärandet ses som en utveckling av kunskap och förmåga att handla. Ny kunskap formas genom samtal, samspel och kommunikation i form av samverkan och människors inverkan på varandra (Kolb, 1984).

*"Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience" (Kolb, 1984 s 38).*

#### 5.2.4 Hinder för lärande av erfarenhet

Jarvis (1992) betonar också kopplingen mellan erfarenhet/upplevelse och lärande. Men alla människor lär sig inte alltid något från sina erfarenheter. Jarvis påvisar att det finns tre olika typer av icke-lärande som respons på erfarenheter:

1. *Presumption* innebär en känsla av tillit till att världen inte förändras, varför framgångsrika handlingar kan upprepas. Detta är ett vanligt sätt att hantera bekanta, ofta sociala vardagsupplevelser på och sker närmast mekaniskt och utan större eftertanke. Detta är naturligt med tanke på att det skulle vara alltför oangenämt för människor att behöva överväga varje ord och handling i alla sociala situationer.

2. *Non-consideration* är en annan respons på erfarenheter i det vardagliga livet med potential för lärande. Det kan vara av flera skäl, t ex. att människor är för upptagna av annat, rädsla för vad en handling kan resultera i, eller på grund av oförmåga att förstå situationen.

3. *Rejection* är när människor avvisar möjligheten för lärande av en upplevelse. Möjligheten till erfarenhetsbaserat lärande finns, men istället för att undersöka och förstå den nya situationen avvisar vissa människor denna möjlighet med syfte att bekräfta och behålla en gammal uppfattning (Jarvis, 1992).

Enligt Jarvis är vissa människor således mer mottagliga för nya erfarenheter och som leder till lärande, utveckling och förändring och välkomnar ny information och infallsvinklar att diskutera och reflektera över. Andra ser förändringar som ett mot deras trygghet och tillvaro. De håller därför fast vid kunskaper, normer och värderingar de redan accepterat och kan vara negativt inställda till ny information av rädsla för att denna motsäger deras sätt att se på världen (Jarvis, 1992).

### 5.3 Förutsättningar och hinder för lärande i arbetslivet.

#### 5.3.1 Delaktighet, inflytande och samarbete

Enligt Moxnes råder stor enighet inom det vuxenpedagogiska området när det gäller delaktighet och medbestämmande dvs. att den som ska lära på ett aktivt sätt bör delta i problemlösningsprocessen. Enligt författaren har forskning visat att ökat medverkande i företagets eller organisationernas beslutsprocesser kan leda till ett ökat lärande och utveckling för de anställda. Att medverka på alla nivåer och delegering av beslutsansvar till lägsta möjliga nivåer leder till ny kunskap och utveckling visade

exempelvis Argyris redan 1957, enligt författaren. Argyris visade också att detta befrämjade ett friare och mer kreativt klimat samt mer självförtroende och större engagemang hos medarbetarna ( Moxnes, 1995).

Kornbluh & Greene menar att informella utbildningsprocesser i arbetslivet kan leda till tre olika typer av kompetenser: *yrkeskompetens* vilken är kopplad till själva yrkesutövningen, *lärandekompetens* som förbättrar individens förmåga att lära och leder till en ökad medvetenhet, och *inflytandekompetens* som innebär en ökad förmåga att påverka arbetssituationen. Integrationen av dessa kompetenser bildar vad författarna kallar en process av *empowerment*. Denna process är enligt författarna avgörande för individens lärande och utveckling i arbetslivet. Vidare menar de att det bör finnas ett direkt utbyte mellan individer och grupper i organisationen. En arbetssituation där diskussioner, debatter och kollektiva lösningar av problem inte förekommer leder inte till insiktsfullhet och utveckling hos individen enligt författarna (Kornbluh & Leymann 1989).

Watkins & Marsick menar att lärmiljön är minst lika viktig som lärandet i sig och presenterar förutsättningar för att skapa lärande i organisationer:

- *Kontinuerliga och fortlöpande möjligheter till lärande*
- *Främjande av ifrågasättande och dialog*
- *Samarbete och lärande i team*
- *Empowerment för människor genom skapandet av en gemensam vision*
- *Anknytning mellan organisationen och dess omvärld* (Marsick & Watkins, 1990).

Leymann & Löfberg har analyserat några studier som belyser lärprocesser i arbetslivet och vad de ur en pedagogisk aspekt innebär för arbetssituationen eller den resulterande organisatoriska förändringen. Författarna har utarbetat ett antal faktorer som leder till och upprätthåller de anställdas agerande i denna utvecklingsprocess :

Den första faktorn utgörs av en psykologisk *medvetenhet* eller en kognitiv process av konceptskapande och kunskapsbyggande. Medvetenheten uppnås ofta genom *kommunikation* och meningsutbyte med kollegor där individerna hjälper varandra att upptäcka och identifiera aktuella problem. Här förs exempelvis en diskussion kring möjlighet till inflytande och förändring av de aktuella problemen. Kollegorna utgör också en viktig del i utvecklingsprocessen genom det *sociala stöd* man ger varandra. Genom personlig erfarenhet, kollektiv problemidentifiering och hjälp av andra växer en vilja att agera och förändra fram. I de aktuella studierna har detta handlande eller agerande exempelvis inneburit att skapa en struktur som främjar enskild och kollektiv problemlösning och beslutstagande samt att uppmuntra människor att använda sina tidigare erfarenheter och kommunicera dem till andra som underlag för en gemensam beslutsprocess (Kornbluh & Leymann, 1989).

### 5.3.2 Handlingsutrymmets betydelse för lärandet

Enligt Ellström är nivån på individens lärande beroende av handlingsutrymmet (Ellström, 1996). Han resonerar i termer av objektiva och subjektiva möjligheter till egenkontroll eller handlingsutrymme. Förutsättningarna för handlingsutrymme är avgörande för individens lärande och möjlighet att omsätta intentioner och

handlingsplaner i konkret handling. Brister i individens objektiva och subjektiva möjligheter till egenkontroll fungerar ofta som en effektiv spärr mot lärande. Ellström menar att det i arbetslivet krävs en hög grad av handlingsutrymme avseende mål och medel d.v.s. kvalitativa arbetsuppgifter för att främja personalens lärande och utveckling. Han talar vidare om arbetsuppgifternas *lärpotential* i form av komplexitet och utmaning för individen och en handlingsfrihet i att formulera uppgiften, välja metod för att utföra dem och slutligen att utvärdera resultatet (Ellström, 1992).

Även Kornbluh & Greene menar att handlingsutrymme och möjlighet att agera på egna initiativ är en viktig del av lärprocessen. De för också ett resonemang kring vikten av varierande komplexitet och utmaning i arbetsuppgifterna och menar att vissa karaktäristiska drag hos organisationer kan hindra förutsättningarna för ett utökat eller maximerat lärande på arbetsplatsen. Ett sådant hinder är enligt författarna att arbetet i organisationen är indelat i *att veta* dvs. att ha expertkunskaper, *att göra* dvs. att utföra konkreta arbetsuppgifter och *att vara*. Många anställda kommer i sitt arbete endast i kontakt med *att göra* - aspekten medan supportfunktioner står för expertkunskaper och *vetande* och ledningen för att *vara* själva organisationen. För lärande och utveckling bör alla aspekter finnas i varje anställds arbete. Detsamma gäller divisionen mellan att *arbeta*, att *utarbета handlingsplaner* och att *agera* där många anställda endast kommer i kontakt med arbetandeaspekten (Kornbluh & Leymann 1989).

Individens utökade ansvar leder enligt Kornbluh & Greene till att han/hon får uppleva nya situationer och möta nya utmaningar vilket i sin tur leder att individen utvecklar nya kompetenser och kanske även ändrar sitt sätt att se på sig själv, exempelvis genom ett ökat självförtroende. Tillsammans med en större medvetenhet om sitt inflytande leder detta till att individen söker fler och nya utmaningar och utvecklas samtidigt i interaktionen med andra människor i organisationen. Arbetet och lärandet integreras genom medvetna processer som stödjer och tar tillvara den lärandepotential som finns i arbetsrelaterade beslut och relationer (Kornbluh & Leymann 1989).

Billett för ett också ett resonemang kring arbetsuppgifternas komplexitet och utvecklingspotential och har utarbetat ett antal faktorer som tar hänsyn till såväl organisatoriska som pedagogiska förutsättningar för lärande och medverkan i arbetslivet. Författaren framhäver liksom Kornbluh & Greene, vikten av att individen får medverka i samtliga aktiviteter på arbetsplatsen. Författaren inriktar sig främst på nyanställda och menar att individen till en början måste få enkla arbetsuppgifter för att skapa trygghet i arbetet. Efterhand som de enklare uppgifterna bemästras bör arbetsuppgifterna bli mer komplexa och utmanande för att främja lärande och utveckling i arbetet. Enligt författaren bör individen också få ta del av processer, procedurer och resultat av eller mål med arbetsuppgifterna då detta leder till en ökad förståelse för arbetet som helhet (Boud & Garrick 1999).

Resonemanget kring arbetsuppgifternas komplexitet och lärpotential kan också kopplas till *icke-rutinens* betydelse för lärandet. Marsick & Watkins menar att informellt och oavsiktligt lärande uppstår när individen upplever en situation där han/hon inte kan handla enligt rutin. Informellt lärande är inte rutinmässigt eftersom det sker i en kontext som är osystematisk och ostrukturerad där kunskapsutveckling sker genom kritisk reflexion över situationen, enligt författarna (Marsick & Watkins, 1990).

### 5.3.3 Reflexionens betydelse för lärandet

Enligt Sandberg och Targama är basen för individens lärande i arbetslivet förståelsen av sitt arbete. Förändring av förståelsen innebär inte bara förändring av kompetens utan också förändring av lärande. Genom att förändra sin förståelse av arbetet kan människor förändra sitt lärande och därigenom börja utveckla och upprätthålla en annorlunda kompetens i arbetet. Den mest centrala förutsättningen för att åstadkomma lärande genom förändring av förståelse är *reflektion*. Det är i reflektionen över vårt eget sätt att förstå vårt arbete som det blir möjligt att medvetandegöra vår förståelse av arbetet. Medvetenheten om vår egen förståelse av arbetet är en förutsättning för att ta oss ur denna och börja förstå arbetet på ett kvalitativt annorlunda sätt (Sandberg & Targama, 1998).

Reflexionen ses som en viktig del av lärandet i Kolbs lärcykel. Kunskap skapas genom omvandling av erfarenhet och innebär en aktiv bearbetning av intryck. Omvandlingen kan antingen ta sig uttryck genom konkreta handlingar riktade till omgivningen eller vara riktad inåt genom reflektion (Kolb, 1984).

Ellström menar att reflexion är ett nödvändigt villkor för vuxnas lärande och ser reflexionen som en kritisk prövning av de föreställningar och antaganden om verkligheten som mer eller mindre medvetet styr vårt handlande i olika situationer. Ellström förespråkar en utveckling av praktiska former och metoder för ett *lärande genom-reflektion* som kan integreras i människors vardagliga verksamheter i arbetslivet (Ellström, 1992).

Även Argyris & Schön betonar vikten av reflexion. *Single-loop* beteende innebär att individen inte reflekterar över sitt handlande och dess konsekvenser eller över vilka strategier som ligger bakom beteendet. Detta leder till att han/hon inte drar några slutsatser eller generaliseringar om hur liknande situationer kan bemötas i framtiden utan kommer att fortsätta agera på samma sätt. *Double-loop* lärande sker när individen reflekterar över och drar slutsatser av sitt handlande och de bakomliggande strategierna, vilket leder till förändring av individens kognitiva strukturer och därmed ett lärande på högre nivå. Vidare skiljer författarna på hur individen agerar i olika situationer (*theory-in-use*) och vilka värderingar och normer som individen tror och anser styr och ligger bakom det egna agerandet (*espoused theory*). De menar att reflektion över handlandet och bakomliggande värderingar och attityder kan klargöra och öka individens medvetande om sina *theories-in-use* och främja lärande genom utveckling av nya och mer effektiva sådana (Argyris, 1993, Argyris et al 1985).

Schön (1983) har en liknande syn på reflexion och pratar om *reflection-in-action* och *reflection-on-action* där det förstnämnda avser reflexion som är knuten till den specifika situationen och sker kontinuerligt medan individen utför handlingar, medan den senare innebär en reflektion i efterhand som en slags utvärdering av situationen eller individens agerande.

### 5.3.4 Möjligheter till ett högre gradens lärande

Hultman och Klasson gör en diskussion kring vad man kan lära sig av att delta i ett förändringsarbete. De ser förändringen som något som ställer alla i organisationen inför något nytt som på olika sätt utmanar vardagens tänkande och handlande. Det skapas ett

gap mellan vad individen gör och förväntas göra och individen tvingas på så sätt att förhålla sig till det nya. Detta leder enligt författarna till funderingar, reflektioner och att det nya ställs mot traditionen och vardagen. De utmaningar som skapas kan leda till förändringar inom vardagsramarna vilket författarna kallar en *innovation inom etablerade gränser* eller att gränserna ifrågasätts vilket öppnar systemet för *radikal nyorientering* (Hultman & Klasson, 1994).

Denna diskussion kan kopplas till Argyris & Schöns resonemang kring *single-* och *double-loop lärande* där det senare liksom i Hultman & Klassons resonemang handlar om att gå utanför de existerande ramarna (Argyris, 1993). Även Sandberg & Targamas distinktion mellan *kompetensförstärkning* som handlar om att utöka kunskaper inom ramen för en existerande förståelse och *kompetensförnyelse* vilket innebär att individen måste gå utanför dessa ramar och ifrågasätta och ompröva sin förståelse kan förstås utifrån ett resonemang kring ett högre gradens lärande (Sandberg & Targama, 1998).

Ellström resonerar kring olika nivåer av lärande och talar om det *anpassningsinriktade* och *utvecklingsinriktade lärandet* där det senare förutsätter att individen kritiskt analyserar och vid behov förändrar sina livs eller arbetsvillkor. Lärandet förutsätter således ett överskridande av det givna handlingsutrymme individen möter i sin verksamhet, i detta fall arbetet. Ellström beskriver vidare vad han menar är den högsta lärandenivån, *det kreativa lärandet* vilket innebär att individen måste utnyttja sin egen auktoritet för att diagnostisera situationen och därigenom definiera uppgiften och välja metoder samt värdera resultat. Ellström förespråkar därför utveckling som utgår från problem och utvecklingsbehov i verksamheten, som baseras på individens erfarenheter av problemlösning i praktiska situationer och som bedrivs i former som ger möjligheter till dialog dels mellan och inom olika grupper inom organisationen (Ellström, 1992).

## 5.4 Negativt lärande

### 5.4.1 Metalärande

Metalärande är den kunskap som individen tillägnar sig av själva processen i den institution eller utbildningssituation han eller hon befinner sig. Metalärande är således kunskapsinhämtande vid sidan om själva lärandet och har med den pedagogiska utformningen av lärsituationen och dess inverkan på individens attityder, värderingar och beteendemönster att göra. Metalärandet är ofta ett dolt lärande som många gånger motarbetar det uttalade syftet med utbildning eller utveckling. Då utbildning och utveckling alltid innebär ett metalärande är det nödvändigt att fundera över om det finns en överensstämmelse mellan vad som sägs och görs. Om man i kommunikationsprocessen ger motsägelsefull information kan detta leda till förvirring och osäkerhet (Moxnes, 1995, Ellström, 1992).

Ett exempel på metalärande eller oavsiktligt lärande är det negativa lärandet. Negativt lärande kan enligt Ellström (1992) ta sitt uttryck i form av passivisering, underordning eller dequalificering.

Leymann för ett resonemang kring vad han kallar ett *destruktivt lärande* som finns vissa organisationer, särskilt i byråkratiska sådana, och som grundar sig i maktstrukturer.

Organisationer med starka maktstrukturer där individerna exempelvis saknar inflytande eller tvingas arbeta under kaotiska eller oflexibla arbetsförhållanden, påverkar de anställdas lärande negativt. Människor har enligt författaren en unik förmåga till lärande genom explorativ dialog och kollektiv problemlösning. Att minska individernas frihet och handlingsutrymme genom en statisk och rigid organisation kan förstöra dessa kvaliteter och exempelvis leda till sämre motivation och arbetsglädje. Istället måste de anställda få chansen att utveckla sina tankar genom en öppen social process. Enligt författaren har organisationens ledning ofta skapat en lika dålig lärsituation för sig själva som för de anställda, eftersom de många gånger inte utnyttjar möjligheten att utveckla sitt tänkande och problemlösningens förmåga genom att föra en dialog med andra i organisationen som har annorlunda bakgrund, synsätt, tankar och värderingar. Enligt Leymann skulle alla tjäna på en social infrastruktur som gav mer möjligheter för ömsesidig personlig, organisatorisk och social utveckling, problemlösning och lärande (Kornbluh & Leymann, 1989).

Vid organisatorisk förändring i organisationer använder man sig sällan av kunskaper om *hur* vi lär och *vad* vi lär i olika situationer. Detta kan leda till en negativ lärprocess där individerna istället för att lära sig att behärska arbetssituationen, utveckla sina egna resurser och lära från kollektiva dialoger, lär sig att dra sig tillbaka och utarbeta "överlevnadsstrategier" för att hantera en dålig arbetssituation (Kornbluh & Leymann, 1989).

Billett menar att de aktiviteter individer deltar i på arbetsplatsen, påverkar deras lärande och vilka kunskaper de tillägnar sig. Aktiviteterna påverkas av normer och värderingar på arbetsplatsen och individens lärande inkluderar även kunskaper om exempelvis arbetsfördelning och maktförhållanden. Det finns alltså, liksom i utbildningssituationer en dold läroplan som kan leda till ett oavsiktligt lärande, som kan få negativa konsekvenser för individens fortsatta utveckling (Boud & Garrick, 1999).

#### 5.4.2 Inlärdd hjälplöshet

Av resonemanget kring ett destruktivt lärande kan man dra vissa paralleller till Paterson, Maier & Seligmans modell om inlärdd hjälplöshet. De utgår från instrumentell inlärning dvs. att individen lär sig att vissa handlingar leder till ett visst resultat. I olyckliga fall kan individen lära sig att det inte finns något samband mellan handling och resultat dvs. att sannolikheten för att en händelse ska inträffa är oberoende av individens agerande i den specifika situationen. Individen har således lärt att situationen är okontrollerbar och att han/hon är hjälplös i detta avseende. Förväntan om att det inte finns något samband mellan händelse och handlande minskar individens motivation att kontrollera händelser. Om individen lär sig eller får en förväntan om att han/hon kommer att vara hjälplös också i framtida situationer kan detta kännetecknas inlärdd hjälplöshet och få negativa konsekvenser i form av passivering, försämrad inlärnings- och problemlösningens förmåga och eventuellt depression. Enligt Seligman et al. är det sannolikt att personer som tidigare lärt sig att de är kompetenta nog att klara av de problem de möter, är relativt motståndskraftiga mot allvarliga hjälplöseffekter. Upplevelser av hjälplöshet tenderar dock att överföras från mer traumatiska situationer till mindre viktiga händelser (Seligman et al 1993).



Enligt Lennerlöf torde att leva i en situation där man inte kan kontrollera viktiga aspekter av sitt dagliga liv och där man saknar inflytande över vad som kommer att hända i framtiden, kunna få allvarliga följder i form av inlärd hjälplöshet. En del av detta dagliga liv är arbetslivet som enligt författaren har en central betydelse för många människor. Om man inte kan påverka sina arbetsförhållanden kan detta innebära risker för hjälplöshetslärande enligt författaren. Två fallstudier som Lennerlöf varit involverad i visade att bristfälliga möjligheter till påverkan och utveckling på arbetsplatsen var kopplat till passivisering, ointresse för problemlösning, resignation och frånvaro av arbetsglädje. En del av fallstudiernas resultat kan tolkas som begynnande tecken på inlärd hjälplöshet (Lennerlöf 1986).

## 6 Metod

### 6.1 Utgångspunkter

*Avsnittet innefattar en redogörelse för vilken typ av studie jag valt att genomföra och varför jag valt detta tillvägagångssätt. Vidare redovisar och klargör jag för de centrala utgångspunkter som ligger till grund för uppsatsen.*

#### 6.1.1 Vetenskaplig inriktning

Enligt Andersen (1998) är det centrala vid ett kvalitativt tillvägagångssätt att skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som man studerar. Lofland (1971) menar att syftet med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att försöka förstå den situation i vilken individer, grupper eller organisationer befinner sig, genom att komma dem in på livet. Enligt Wallén (1996) är kvalitativa studier nödvändiga för att undersöka sådant som är vagt, mångtydigt eller subjektivt som upplevelser och känslor. Då jag med min studie vill få en djupare förståelse för de anställda på äldreboendets *upplevelser* av inledningsskedet i förändringsprocessen anser jag mig bäst kunna nå mitt syfte genom ett kvalitativt tillvägagångssätt.

När syftet är att producera kunskap om samhället, organisationer eller mänskligt beteende finns det enligt Andersen (1998) två vägar att väja mellan: *deduktion* och *induktion*. Deduktiva slutsatser är när man utifrån generella principer drar slutsatser om enskilda händelser. Induktion är när man utifrån en enskild händelse sluter sig till en princip eller lagbundenhet. Här utgår man från empirin för att sluta sig till generell kunskap om teorin, ett tillvägagångssätt som är vanligt vid explorativa undersökningar och fallstudier (ibid).

Jag har inte på något medvetet plan anslutit mig till någon specifik ansats i mitt uppsatsarbete. I inledningsskedet arbetade jag relativt förutsättningslöst eftersom jag till en början inte visste speciellt mycket om den aktuella förändringsinsatsen eller personalens upplevelser. Efterhand som jag gjort bakgrundsintervjuerna utvecklade jag en viss förförståelse gällande personalens reaktioner på förändringsinsatsen. Detta ledde till att jag vid utarbetandet av min intervjuguide tog avstamp bland annat i teorier rörande faktorer som bidrar till att individen välkomnar eller motsätter sig förändringar i arbetslivet. Även om min utvecklade förförståelse påverkade min ”objektivitet” och sättet att ställa frågor, anser jag att de ämnesområden som täcktes av intervjuguiden blev mer relevanta än om jag inte haft några förkunskaper eller tankar kring vad jag kunde förvänta mig för svar från intervjupersonerna.

När empirin sedan sammanställts började litteratursökningen på allvar och jag valde slutligen att utifrån teorier om organisationsutveckling, människosyn och lärande i arbetslivet, försöka finna förklaringsmodeller för personalens reaktion på förändringen samt för att analysera förändringsinsatsens möjligheter och hinder för lärande. Alvesson & Skoldberg (1994) beskriver en *abduktiv* ansats där man i likhet med induktion utgår från enskilda fall men där empirin tolkas med hjälp av övergripande teoretiska mönster

liksom i deduktion. Wallén (1996) ser abduktion som ett sätt att dra slutsatser om vad som är orsak till eller har föregått en observation. Vidare menar han att abduktion innebär att man står inför en observerad effekt och söker orsaksfaktorer utan att kunna manipulera dessa. Vid en tillbakablick över mitt tillvägagångssätt i uppsatsarbetet anser jag att abduktion är den ansats med vilken jag finner flest beröringspunkter, framförallt eftersom jag i efterhand försöker finna förklaringar och orsakssamband till reaktioner i inledningsskedet av en förändringsinsats som inleddes flera månader innan intervjuerna gjordes. Då min metod på intet sätt är renodlad kan man även finna inslag av andra ansatser inslag i mitt tillvägagångssätt.

### **6.1.2 Fallstudien**

Fallstudien är vanlig när det gäller undersökningar av sociala delsystem som institutioner och organisationer, enligt Andersen. För att kunna beskriva, förstå och förklara det som försiggår inom, utanför och mellan organisationer är det ofta nödvändigt att arbeta med många variabler, samtidigt som antalet undersökningsenheter ofta måste reduceras för att hantera den information som framkommer (Andersen, 1998).

Enligt Merriam (1988) utgår de flesta fallundersökningar i pedagogiken från praktiska problem utifrån ett helhetsperspektiv. Detta innebär att forskaren väljer fallstudiemetoden för att skaffa sig djupgående insikter om en viss situation och hur de iblandade personerna tolkar denna. Fokus ligger på process snarare än resultat, på kontext istället för specifika variabler och på att upptäcka snarare än på att bevisa. Genom att koncentrera sig på en enda företeelse eller situation strävar man efter att belysa samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar företeelsen eller situationen i fråga. Enligt författaren är fallstudien till största delen induktiv och eventuella generaliseringar, begrepp och hypoteser uppstår ur den information som man under undersökningens gång får tillgång till. Upptäckten av nya relationer och begrepp samt en ny förståelse är utmärkande för fallstudien, snarare än verifiering av tidigare ställda hypoteser (ibid). Även Patel & Davidsson (1991) menar att fallstudien är användbar när man vill studera processer och förändringar. Det är med utgångspunkt i dessa resonemang som jag funnit att fallstudien är en lämplig metod för att producera kunskap om den aktuella förändringsprocessen och individernas upplevelser i anslutning till denna.

### **6.1.3 Processutvärdering**

Då jag inte funnit någon passande modell för att analysera processen i denna förändringsinsats har jag inspirerats av Lundmarks syn på hur man bör utvärdera utbildningsprocesser. Författaren menar att man för att få en uppfattning om processen bör studera deltagarnas åsikter om kursuppläggningsen, hur den har konkretiserats i kursinnehåll, undervisningens genomförande vad gäller lärarnas agerande, gruppens sätt att fungera samt arbetsformer (Lundmark, 1998). Detta kopplar jag bland annat till de anställdas åsikter om förändringsprocessen och hur de upplevt det konkreta genomförandet av organisationsförändringen. Vidare frågar jag även efter hur intervjupersonerna upplevt att kommunens representanter som arbetat med förändringen agerat då jag anser att de, trots att de kanske inte kan jämföras med en lärare i en utbildningssituation, måste anses ha ett visst pedagogiskt ansvar för förändringsprocessen.

### 6.1.4 Generaliserbarhet

I en övervägande del av den metodlitteratur jag läst förekommer diskussioner kring i vilken utsträckning resultaten av en fallstudie är generaliserbara (Andersen 1998, Patel & Davidsson 1991, Wallén 1996, Merriam 1988). Här ansluter jag mig till Merriam som menar att man väljer fallstudiemetoden för att man vill gå på djupet med en bestämd situation, person eller händelse och inte för att ta reda på något som gäller generellt för många eller alla undersökningsenheter. Det faktum att situationen för de anställda som deltar i undersökningen är av en något speciell och ovanlig karaktär, nämligen att byta från en privat till en kommunal huvudman, samt att ingen förändrings- eller utvecklingsinsats är den andra lik, innebär att ett försök att göra generaliseringar utanför den aktuella organisationen meningslös, enligt min mening. Att antalet intervjupersoner endast representerar en avdelning på äldreboendet gör att det kan vara vanskligt även att generalisera empirin och slutsatserna till den resterande delen av personalen.

## 6.2 Genomförande

*I detta avsnitt följer en redogörelse för förberedelser, datainsamlingsmetod, dokumentation och bearbetning av data. Avslutningsvis förs ett resonemang kring metodkvalitet.*

### 6.2.1 Förberedelser

En förutsättning för att jag skulle kunna göra min undersökning var att jag skaffade mig en viss förkunskap om hur äldreomsorgen i kommunen organiseras i allmänhet och i det aktuella området i synnerhet. Jag fick inledningsvis en översiktlig introduktion av min kontaktperson på vård och omsorgsstyrelsen. Jag studerade också den information som fanns på kommunens hemsida samt de dokument rörande uppdrag och avtal som låg till grund för äldreomsorgens verksamhet. Vidare gjorde jag en bakgrundsintervju med min kontaktperson på kommunen och den nuvarande chefen på äldreboendet samt en intervju med den chef vid det andra f.d. privata äldreboendet som varit involverad i det praktiska förändringsarbetet.

### 6.2.2 Datainsamlingsmetod

I kvalitativa fallstudier är det enligt Merriam (1988) huvudsakliga syftet med en intervju att få en viss typ av information genom att ta reda på vad någon vet, tycker eller överhuvudtaget tänker på. Merriam hänvisar till ett citat av Patton som menar att man intervjuar människor för att få reda på saker som vi inte kan iaktta direkt:

*”Vi kan inte observera känslor, tankar och avsikter. Vi kan inte observera handlingar som utförts för länge sedan. Vi kan inte observera situationer som ingen kunnat observera eller där ingen funnits närvarande. Vi kan inte observera hur människor skapat mening i världen och vilka innebörder det medfört för skeendena i verkligheten – vi måste fråga människorna om dessa saker. Syftet med intervjuer är således att göra det möjligt för oss att inta en annan människas perspektiv.” (Merriam, 1988 s 86).*

Det hade varit oerhört intressant att vara på äldreboendet i själva övergångsperioden för att observera personalens reaktioner. Eftersom detta inte var ett alternativ, då denna period låg flera månader tillbaka i tiden när jag kom i kontakt med kommunen, valde

jag istället att göra djupintervjuer för att fånga de anställdas perspektiv. På detta sätt hoppades jag att få en djupare och bredare förståelse för individernas upplevelser och känslor i samband med förändringsinsatsen.

### **6.2.3 Intervjuns struktur**

I mitt val av intervjuform har jag utgått från Lantz beskrivning av olika typer av intervjuer. Den form jag använt ligger närmast vad hon kallar för en *riktad öppen intervju* som kan användas när man vill undersöka individens upplevelse av ett fenomenets kvaliteter och där man låter en vid fråga belysa frågeområdet, för att sedan följa upp de områden som man finner intressanta (Lantz, 1993). Den intervjuform jag använt mig av, var dock inte fullt varit lika öppen, eftersom jag använde mig av en mer detaljerad intervjuguide, (se bilaga 2). Intervjuguiden utarbetades utifrån den förståelse för problemställningen jag fick under mina bakgrundsintervjuer och med grund i teorier om faktorer som bidrar till välkomnande eller motstånd mot förändringar i arbetslivet. Mina frågor har också inspirerats av Lundmarks syn på hur man bör utvärdera utbildningsprocesser, där jag dragit paralleller mellan den aktuella förändringsinsatsen och viktiga faktorer i utbildningsprocessen.

Guiden var tänkt som ett stöd för mig att täcka in samtliga områden som jag fann intressanta för min frågeställning och jag gick vid majoriteten av intervjutillfällena ifrån intervjuguiden vid flera tillfällen för att fördjupa mig inom vissa områden, för att omformulera frågor, eller för att ändra ordningsföljd. I flera fall gick jag även helt utanför intervjuguiden för att fördjupa mig i aspekter som inte täcktes in, men som jag ändå fann intressanta och relevanta. Intervjuguidens användning har också varierat beroende av intervjupersonens villighet att tala fritt samt av hur pass uttömmande svar jag fått. I de enstaka fall jag genom intervjupersonens fåordighet varit mer bunden till intervjuguiden har intervjuformen haft större likheter med vad Lantz kallar en *halvstrukturerad intervju*.

### **6.2.4 Urval av intervjupersoner**

Enligt Andersen (1998) är få observationsenheter och många variabler just det som kännetecknar en fallstudie. Av denna anledning och att jag ville skapa en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser, valde jag att endast undersöka en av avdelningarna på äldreboendet. En annan anledning var att jag genom bakgrundsintervjuerna blev införstådd med att det var ”vattentäta skott” mellan avdelningarna, som i stort sett fungerar som enskilda enheter med olika gruppdynamik och kultur. Detta märktes också under intervjuerna där personalen enligt min mening inte i första hand såg sig som anställda vid äldreboendet i allmänhet, utan som anställda på äldreboendets våning X. Av denna anledning ansåg jag inte att en jämförelse avdelningarna emellan var relevant i utifrån mitt syfte.

På vilken avdelning intervjuerna skulle göras bestämdes i samråd med chefen på äldreboendet. Kriteriet för att vara aktuell som intervjuperson var att hade fast anställning eller ett längre vikariat, som innebar att man arbetat på avdelningen såväl före, under och efter övergången till kommunen och därför varit med under hela förändringsprocessen. Sju personer på den aktuella avdelningen uppfyllde dessa villkor och tillfrågades varav samtliga ställde sig positiva till att intervjuas.

### **6.2.5 Intervjuernas genomförande**

Intervjuerna genomfördes på äldreboendet i ett avskilt rum på avdelningen. Rummet tillhörde nattpersonalen och var mycket trångt och utan fönster vilket gjorde att förutsättningarna vad gällde bekvämlighet inte var de mest ideala. Trots att jag först blev lite fundersam då jag såg rummet, insåg jag fördelarna med att det var beläget på våningen som var hemmaplan för intervjupersonen. Det trånga utrymmet minskade dessutom distansen och skapade en närhet till intervjupersonen. De tillfrågade fick själva bestämma dag och tid för intervjuerna och detta skapade huvudbry för många. Man tyckte inte att man egentligen hade utrymme att lämna avdelningen, av rädsla att kollegornas arbetsbelastning blev för stor. Vi försökte lösa detta problem genom att lägga intervjuerna vid den tiden på dagen då avdelningen var bäst bemannad, men trots det verkade många, innan intervjun, vara stressade över att behöva lämna sina arbetskamrater ”i sticket”.

Detta hade kunnats lösas genom att man satt in extra personal som täckte upp för de som intervjuades, men så skedde aldrig. Stressen över att arbetskamraterna fick ta ett tyngre lass pga. att man gick ifrån arbetet under en timme, påverkade säkert resultatet i negativ bemärkelse, vilket oroade mig under inledningsskedet av intervjuerna. Jag upplevde dock i de flesta fall att intervjupersonen när vårt samtal väl börjat, slappande av och engagerade sig i frågorna och det verkade, som att man till största delen lyckades koppla bort denna stressfaktor.

Intervjuerna inleddes som Lantz (1993) förespråkar med mer neutrala frågor som anställningstid, utbildning och tidigare erfarenheter av att arbeta i den aktuella kommunen, för att sedan gå in på känsligare frågor om upplevelser och känslor. Allt som sades dokumenterades med hjälp av bandspelare. Krag Jacobsen (1993) och Lantz diskuterar bandspelarens eventuellt negativa inverkan på intervjusituationen. Enligt min uppfattning var det ingen av intervjupersonerna som verkade störas av bandspelaren. Eftersom jag dessutom arbetade själv fann jag att fördelarna övervägde nackdelarna. Det blev plågsamt tydligt vid ett intervjutillfälle då bandspelaren slutade att fungera, vilket gjorde att jag tvingades anteckna. Denna intervju kan därför inte anses vara av samma kvalitet som de andra ur analysynpunkt.

Krag Jacobsen skriver ironiskt att den största fördelen med att inte spela in en intervju är att man i efterhand slipper ”förarga sig över de alla upplagda chanser man inte lyckades fånga i flykten”. Just upptäckten och insikten om vad man ibland missar i intervjuerna har varit en oerhört viktig, om än frustrerande läroprocess för mig. Jag upptäckte också att jag hade stor nytta av de kunskaper jag tillägnat mig inom kursen för samtal och intervjuteknik och i enlighet med vad lärt mig, eftersträvade jag framförallt att ställa öppna frågor och att ha ett lugnare tempo med pauser för att ge intervjupersonen chans att utveckla sina resonemang.

### **6.2.6 Bearbetning och analys av data**

Efter varje intervju lyssnades bandet igenom och intervjun skrevs ut. Utskriften var i stort sett ordagrann med undantag för småord, pauser och liknande uttryck. Det hade även varit intressant att under intervjuerna göra anteckningar om intervjupersonens beteende, stämningläge, gester osv. men då jag gjorde intervjuerna ensam fanns ingen praktisk möjlighet att både koncentrera sig på vad intervjupersonen sa och att samtidigt

anteckna. Att skriva ut intervjuerna i sin helhet gav mig ett bra tillfälle att reflektera över vad som verkligen sagts under intervjun. Efter utskrift av samtliga intervjuer lästes de igenom noggrant ett antal gånger för att ge en helhetsbild.

För att lättare kunna göra jämförelser mellan intervjupersonerna bestämde jag mig för att kodifiera materialet. Denna kodifiering bestod i identifiera ett antal teman som varit centrala för en eller flera av intervjupersonerna. Varje tema tilldelades en rubrik och därefter läste jag åter igenom intervjuerna. Varje gång jag stötte på ett uttalande som stämde in på någon av rubrikerna markerades detta i texten. Slutligen sammanställdes samtliga kommentarer inom varje tema. Denna sammanställning av resultatet utifrån teman innebär att jag gjorde min egen tolkning av materialet. Det faktum att jag läste igenom materialet noggrant och vid ett flertal tillfällen, för att såväl se till helheten som att urskilja detaljer, torde minska risken för felaktiga eller orimliga tolkningar.

### 6.3 Metodkvalitet

Vid kvalitativ forskning har forskaren en central roll och hans eller hennes tankar och idéer kommer att styra forskningsarbetet. Eftersom det saknas yttre kriterier för bedömning måste forskaren inta ett kritiskt förhållningssätt (Patel & Tebelius, 1987).

I kvantitativ forskning mäter man ofta den vetenskapliga kvaliteten i form av *validitet* och *reliabilitet*. Validiteten i en studie syftar på hur väl undersökningen speglar verkligheten (Lantz, 1993, Merriam, 1988). I en kvalitativ studie handlar det istället om individers tolkning av verkligheten, såväl forskarens som intervjupersonens. Det som *upplevs* som sant kan på så sätt vara viktigare än det som faktiskt är sant (Merriam, 1988). Reliabiliteten kan kopplas samman med begreppet *rimlighet* vilket enligt Patel & Tebelius (1987) innebär att det måste finnas en överensstämmelse mellan utgångspunkter och resultat. För att säkra rimligheten i materialet har jag strävat efter att använda källor med olika utgångspunkter och synsätt för att uppnå bredd och mångfald. Jag har även i analys- och diskussionsavsnittet strävat efter att tydligt bygga mina tolkningar på den teori och empiri som presenteras tidigare i uppsatsen.

För att en studie ska uppfylla kravet på *reliabilitet* måste en forskare kunna visa att resultaten är tillförlitliga (Lantz, 1993, Patel & Tebelius, 1987). Inom kvantitativ forskning skulle detta innebära att en annan forskare genom att upprepa undersökningen skulle komma fram till samma resultat. Inom det pedagogiska området fungerar det inte så. Enligt Merriam (1988) är det som här studeras mångdimensionellt, kontextuellt och i ständig förändring. En upprepning kan således inte ge samma resultat. Här blir istället forskarens tolkning av resultatet viktigt, varför denne noggrant måste beskriva tolkningsprocessen för att läsaren ska kunna bedöma pålitligheten (Patel & Tebelius, 1987). Ett liknande begrepp är *trovärdighet* som innebär att exempelvis visa att de tolkningar som gjorts inte bygger på stereotyper, förutfattade meningar eller lättillgängliga slutsatser (ibid). För att ge läsaren möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet har jag strävat efter att tydligt ange perspektiv, utgångspunkter, förfaringssätt, tolkningsprocess och medvetna val. En medvetenhet om att min bakgrund och förståelse kan ha färgat valet av litteratur och tolkning av empirin, har föranlett mig att ständigt kritiskt ifrågasätta källorna och mina egna resonemang.

Vidare anses forskarens samvetsgrannhet, ärlighet och fullständiga redovisning av forskningsresultaten vara viktigt för studiens kvalitet. De framkomna resultaten får inte förvrängas och man måste kunna argumentera för de tolkningar som gjorts (Patel & Tebelius, 1987). Jag har strävat efter att öppet redogöra för intervjupersonernas åsikter och presenterar i förekommande fall resonemang jag inte stödjer eller delar uppfattning om. Då intervjupersonernas åsikter skiljde sig åt har jag försökt tydliggöra om det är en majoritet eller minoritet som delar det aktuella resonemanget eller uttryckte liknande eller motstridiga synpunkter. Jag har dessutom försökt att tydligt beskriva och motivera mina skäl för tolkningar, resonemang och slutsatser.

Vad gäller intervjuerna så hänvisar jag till Merriam (1988) som menar att det finns många faktorer som inverkar på en intervjupersons utsagor. Vad som framkommer under en intervju är individens egna uppfattningar och informationen som ges har genomgått en medveten eller omedveten urvalsprocess hos intervjupersonen. Enligt Merriam är det just detta personliga perspektiv som söks i kvalitativa undersökningar. Ett sätt att upptäcka om informationen är förvrängd eller överdriven är att jämföra olika informanternas utsagor, enligt författaren. I detta fall stämmer intervjupersonernas uppfattningar relativt väl överens på många punkter, men då det rör sig om något så personligt och individuellt som känslor och upplevelser av en förändringsprocess, torde det var helt naturligt att individernas erfarenheter varierar. Att det trots detta finns en relativt stor överensstämmelse i empirin och att man uttalat såväl positiva som negativa aspekter av förändringsinsatsen, tyder enligt min uppfattning på att respondenterna svarat ärligt och varit öppna i intervjusituationen. Jag anser därför att trovärdigheten och rimligheten i materialet torde vara säkerställt. Att intervjuerna bygger på frivillighet och konfidentiellitet är ytterligare en aspekt som bidragit till resultatets trovärdighet.

### **6.3.1 Etiska överväganden**

Vad gäller etiska överväganden har jag i min studie utgått från principerna om *frivillighet*, *öppenhet* och *konfidentiellitet*. Frivilligheten bestod i att tillfråga intervjupersonerna om de ville ställa upp på intervjun och att låta dem veta att de när som helst kunde avbryta intervjun. Öppenheten bestod i att såväl före intervjutillfället som i intervjuns inledningsskede presentera syftet med undersökningen så att individen kunde göra ett aktivt val om det var intressant att delta eller inte. Att veta syftet med intervjun gav också individerna möjlighet att reflektera över sin inställning till och upplevelser av omorganisationen, vilket underlättar intervjuerna.

Konfidentiellitet innebär att inte redovisa data som avslöjar intervjupersonernas identitet. För att leva upp till detta kriterium har jag valt att inte presentera intervjupersonernas utsagor i samband med uppgifter om ålder, utbildningsnivå eller annat om kunnat avslöja vilken person som gjort ett visst uttalande. Då omständigheten att byta från en privat till en kommunal arbetsgivare är ganska sällsynt har jag i samråd med min kontaktperson valt att varken skriva ut i vilken kommun eller på vilket äldreboende som studien utförts. Det kan dock finnas möjlighet för personer i den aktuella organisationen att avslöja vilka intervjupersoner som sagt vad, exempelvis genom redovisningen av citat. Intervjupersonerna har dock fått information om att kommunen skulle få ta del av studien och har därmed blivit informerade om denna risk.



En annan aspekt som jag funderat mycket över är min ställning gentemot kommunen där jag gjort min undersökning och hur detta kan påverka mina resultat och slutsatser. Då jag gjort denna undersökning på uppdrag av min kontaktperson på vård och omsorgsstyrelsen kan man inte se min relation till kommunen som oberoende. Denna person har dock inte själv varit inblandad i den aktuella förändringsinsatsen i någon större utsträckning. Jag har verkligen ansträngt mig för att inta en neutral ställning. Genom att på ett så objektivt sätt som möjligt presentera såväl fördelar som nackdelar i empirin anser jag att jag varken försökt försköna eller svartmåla mitt resultat utan strävar efter att ge en rättvis bild. Att jag givits fria händer att undersöka det som jag funnit mest intressant eller lämpligt inom styrelsens verksamhetsområden är också något som underlättat för mig i min strävan att nå en neutral hållning.

## 7 Resultat

*I följande avsnitt som är rent deskriptivt, sammanställs och presenteras väsentliga delar av den empiriska studie som genomförts under hösten 2002. Resultaten redovisas utifrån den tematisering som framkommit i intervjumaterialet. Citat presenteras i de fall de tillför information eller tydliggör åsikter och uppfattningar.*

### 7.1 Bakgrundsfaktorer

#### 7.1.1 Intervjupersonerna

Samtliga intervjupersoner är kvinnor (inga män arbetar avdelningen) i varierande åldrar och anställningstiden på äldreboendet varierar mellan tre och åtta år. Hälften av de tillfrågade har varit anställda sedan verksamheten startade 1994 och en majoritet hade arbetat en längre tid inom äldreomsorgen innan de började på det aktuella äldreboendet. Fem av intervjupersonerna är utbildade undersköterskor och två är vårdbiträden.

#### 7.1.2 Förförståelse och tidigare erfarenheter

Majoriteten av de tillfrågade hade erfarenhet av att arbeta med äldreomsorg i den aktuella kommunen sedan tidigare och såväl positiva som negativa erfarenheter kom till uttryck under intervjuerna. De negativa erfarenheter som exemplifierades var tex. kommunens organisation som uppfattades som komplex och tidigare förändringar som upplevts som jobbiga. Man menade att de tidigare erfarenheterna, vare sig de var positiva eller negativa, påverkat inställningen till kommunen och organisationsförändringen. Ett fåtal personer hade ingen erfarenhet av att arbeta i den aktuella kommunen och uppgav att de inte haft några förutfattade meningar men att de hört mycket negativt från andra kollegor. De var också av uppfattningen att de kollegor, som hade tidigare erfarenheter att arbeta i den aktuella kommunen, var mer negativt inställda till förändringen än andra.

*”Att jag jobbat i kommunen har säkert påverkat min inställning till förändringen. Jag tyckte det var jobbigt att det var så mycket beslut, ibland kändes det som att man skulle ändra för ändrandets skull. Det var lite mer raka rör när vi var privata. Snabba beslut liksom”.*

*”Jag hade inga negativa erfarenheter av kommunen. Det var nog snarare så att man hade svårt att tänka sig det privata alternativet när man jobbade kommunalt”.*

Samtliga tillfrågade var medvetna om att kommunens övertagande av äldreboendet berodde på ett politiskt beslut. Att ett annat privat vårdföretag misskött sitt uppdrag och att det inte länge skulle bedrivas någon äldrevård i privat regi i kommunen var anledningar som nämndes. Man hade sedan en längre tid varit införstådda med att kommunen skulle ta över verksamheten då man visste att det privata vårdföretagets kontrakt skulle gå ut i april 2002.

### 7.2 Information

Ett av de områden där de anställda uttryckt mest frustration och kritik är den brist på information de upplevde före och under övergången till kommunen. Samtliga

intervjupersoner var mycket kritiska till kommunens agerande i dessa delar av processen. Vid ett flertal intervjutillfällen nämndes att det varit ett informationsmöte på hösten 2001 där man blivit lovad ytterligare information innan övergången i april, men att nästa möte inte ägt rum förrän efter det att kommunen tagit över verksamheten. Man upplevde att det varit för få informationstillfällen trots att man från kommunens sida lovat att kontinuerligt hålla informationsmöten för att inget skulle vara oklart vid övergången.

Majoriteten tyckte således att informationen innan och direkt efter övergången var bristfällig. Många upplevde att de inte fick svar på sina frågor. Vid ett tillfälle tog personalen saken i egna händer och tillkallade ett eget möte för att reda upp oklarheter. Flera personer efterfrågade mer information om hur man arbetade inom äldreomsorgen i kommunen redan innan övergången, så att de haft en chans att förbereda sig och för att inte allt skulle vara nytt. Detta hade gjort övergången smidigare och mindre turbulent menade man.

*” Vi blev lovade att vi skulle ha möte på möte och att det inte skulle bli några oklarheter när kommunen tog över. Sedan blev det första april och det hade inte varit fler möten!”*

*”Kommunen var här och pratade med oss. Allt skulle bli så bra. Och sedan skulle de komma och ha något möte till men kom aldrig. Då vi redan gått över till kommunen dök de upp efter några veckor. Man såg liksom ingen människa här”.*

Flera personer nämnde att de saknade ett välkomnande av den nya arbetsgivaren och uttalade kritik över att ingen av kommunens representanter visat sig på äldreboendet vid övergången den första april. Någon nämnde att hon gärna sett ett skriftligt välkomnande i form av ett brev till alla anställda.

*”De kunde visat sig mer. Man har ju frågor. Genom att visa sig visar man respekt, det gör man inte genom att hålla sig borta.”*

### **7.3 Delaktighet i förändringsinsatsen**

Samtliga tillfrågade upplevde att de inte i någon större utsträckning fått möjlighet att delta aktivt och påverka förändringsarbetet. Någon menade att man inte frågade efter vad personalen tyckte utan bara bestämde. En annan sade att man från kommunen sida bara kom och talade om hur de anställda skulle jobba. Några personer berättade att man upplevde att man från kommunens sida kritiserade deras sätt att arbeta då man drev igenom vissa förändringar i arbetet. Någon nämnde att man kände det som att kommunens representanter tyckte att man jobbade på ett felaktigt sätt och inte tillräckligt effektivt. Flera av intervjupersonerna upplevde dock inte någon kritik för sitt sätt att arbeta.

Vad gäller kommunens representanter upplevdes dessa till en början som väldigt tuffa och bestämda. Detta gällde framförallt när de anställda vid första tillfället informerades om hur man från kommunens sida ville att de skulle arbeta i framtiden. Här efterfrågades mer ödmjukhet från arbetsgivarens sida. Någon påtalade att man vid första mötet efter övergången till kommunen kunde gjort en presentation av kommunens

arbetsätt och låta personalen presentera sig själva och sitt arbetsätt istället för att direkt haft krav på förändringar.

*” De var ju laddade och stod där framme och sade att så och så ska det vara. Så det var inget trevligt precis ”*

*”Det var liksom bara att nu är det så här och nu gör ni såhär. Och sedan ska vi göra detta. Det var liksom regler!”*

Flera personer påtalade att man till en början upplevde att det var mycket som skulle förändras och att förändringarna skulle ske direkt. De flesta av intervjupersonerna har dock påtalat att de, efterhand som de fick mer information, insåg att tanken inte var att förändringarna skulle ske i den snabba takt som de först fått uppfattning om.

De flesta uppgav att de till en början inte haft något större förtroende för de representanter från kommunen som arbetade med att driva igenom förändringarna, men påtalade att man efterhand fick ett stort förtroende för dessa personer och att man idag har en mycket positiv inställning till dem. Man menade dock att man föredragit om man från kommunens sida gått lite lugnare fram vid den första informationen om vad som skulle förändras i organisationen och arbetet. Någon påpekade att hon uppfattade det som en medveten strategi med ”raka rör” för att det inte skulle bli ännu mer oroligheter och ryknesspridning bland personalen.

#### **7.4 Psykosocial arbetsmiljö i processens inledningskede**

Osäkerheten om vad som skulle hända ledde enligt de tillfrågade till mycket oro och ryknesspridning. Många var oroliga för hur deras arbetstid skulle förläggas, rykten om att personal skulle omplaceras till hemtjänsten och andra äldreboenden florerade. Det ryktades även att de som inte var utbildade undersköterskor skulle tvingas gå över till ett privat företag och sköta städningen i hemtjänsten. Man hade frågor om semestrar och pensioner. Många påtalade att vikarierna var särskilt rädda att inte få stanna kvar. En annan rädsla som nämndes var kommunens organisation som uppfattades som hierarkisk med långa beslutsvägar jämfört med det privata företaget. Man funderade över och oroade sig för eventuella nya arbetsätt och hur man arbetade i äldreomsorgen i kommunen. Någon nämnde att hon var osäker över om kommunen överhuvudtaget hade något ansvar för personer som arbetade i det privata.

*” Man hade ju hört mycket om kommunen och att man kan jobba både ute (i hemtjänsten) och inne (på äldreboende). Och att fattas det folk där så kanske man fick åka dit och jobba istället. Det var man väl också orolig för ”*

Några personer kände sig övergivna av det privata vårdföretaget men denna känsla delades långtifrån av alla. Alla tillfrågade upplevde dock stämningen på arbetsplatsen som negativ och orolig i samband med övergången till kommunen. Ovissheten uppgavs vara den största anledningen till att man känt sig orolig. Många trodde att detta i själva övergångsperioden påverkat relationerna personalen emellan negativt och påtalade att de själva eller andra i arbetsgruppen mått dåligt under denna period. Man nämnde att man märkt att folk mådde dåligt genom att människor var sura och irriterade och att mycket energi lades på att diskutera organisationsförändringen. Några trodde att detta i

förlängningen påverkat vårdtagarna negativt medan andra inte ansåg att den negativa stämningen gått ut över de äldre.

*” Nu har det väl börjat bli bättre men det var en fruktansvärd stämning i hela huset, Vi har haft det jättejobbigt på vår våning. Tråkigt, eländigt, surt, tvärt och irriterat och det har inte varit bra.”*

*”Det blev ju mycket prat och lite jobb. Det blir ju så liksom. Vi försökte stötta varandra och då kom säkert de gamla i kläm ibland.”*

### **7.5 Förlust av cheferna**

Ett ämne som kommit upp i alla intervjuer var cheferna i det privata vårdföretaget som samtliga intervjupersoner lovordade. Flera beskrev att de i den privata organisationen såg arbetsplatsen som en andra familj och påtalade att de hade nära till cheferna vilket sågs som oerhört positivt. Många nämnde att de såg de tidigare cheferna som en av dem och att man hade en mycket bra kontakt. Man upplevde att de värnade om personal och boende vilket de exempelvis visade genom att ofta vara på avdelningen och delta på avrapporteringar för att hålla sig väl informerade om verksamheten.

*” De var ju precis som en av oss tyckte jag. De brydde sig liksom. De kunde komma ner på våningen och fråga hur det var, de kunde gå in och prata med en gammal pensionär här. Sätta sig och klippa naglar och vara precis som vi andra”*

Som tidigare beskrivits följde den chef som varit ansvarig för äldreboendet med det privata företaget när kommunen tog över verksamheten. Den person som varit ansvarig för hemtjänsten anställdes av kommunen och var under en period ansvarig för både äldreboendet och hemtjänsten. Denna chef blev efter ett tag sjukskriven och kom sedan att arbeta på ett annat äldreboende i kommunen. Många uppgav att de kände en trygghet i att denna chef fanns kvar i själva övergångsperioden och upplevde att hon verkligen ansträngt sig för att övergången skulle bli lyckad. Några nämnde att de tyckte att chefens arbetsbelastning varit för stor.

Att denna chef slutade var något som flera av intervjupersonerna ställde sig frågande till. Man tyckte inte att man fått någon riktig information om varför hon slutade vilket upplevs som märkligt. Många gav uttryck för att man trodde att man från kommunens sida ville göra sig av med denna chef. Uppfattningen att hon blev ”bortpollterad”, utfrys, eller av kommunen inte ansågs sköta sitt arbete tillfredsställande, delades av en majoritet av de tillfrågade. Någon nämnde också att hon uppfattade det som att man försökte tysta ned händelsen från kommunens sida. Många var av åsikten att denna chef blev orättvist behandlad av den nya arbetsgivaren och uttryckte ett stort medlidande med henne. Flera berättade att de mått dåligt när hon slutade och att denna situation bidragit till att stämningen bland personalen blev mer negativ än tidigare.

### **7.6 Förändringar i arbetet.**

De skillnader som finns mellan att arbeta privat eller kommunalt när det gäller själva arbetet med vårdtagarna är enligt personalen små eller obefintliga. Skillnader som nämndes handlade mer om organisatoriska aspekter eller arbetsuppgifter som inte direkt hade med vården och omsorgen om de äldre att göra. För att ge en bild av hur de

anställda verkligen upplever den nya organisationen kommer jag nedan att presentera vad personalen upplever vara positiva och negativa aspekter av förändringen. Jag lägger själv ingen värdering i om aspekterna är negativa eller positiva utan redogör endast för hur de uppfattas av de anställda.

#### *7.6.1 Positiva aspekter*

*Mer tid för vårdtagarna.* De allra flesta upplevde det som positivt att man blivit fler efter övergången till kommunen vilket man tyckte lett mindre stress och att man fått mer tid för de äldre. Matleveransen på kvällen som gör att man slipper lägga tid på att laga kvällsmat nämndes också som en positiv aspekt som ledde till mer tid för vårdtagarna.

*Ökad delaktighet.* En majoritet var positivt inställda till de nya ansvarsområden man fått i samband med förändringen. Många påtalade dock att man haft mycket ansvar även i det privata företaget. Kritik mot hur ansvarsområdena infördes framfördes och bättre framförhållning och information efterfrågades. Trots att man är nöjd med ökad delaktighet i form av nya ansvarsområden framkom önskemål om att få lägga ned mer tid på sitt ansvarsområde och att tidsbristen ibland upplevs som stressande.

#### *7.6.2 Negativa aspekter*

*Ökat informationsflöde.* En förändring som nämns av i stort sett alla intervjupersoner är den ökade pappersexercisen som av många upplevs som stressande. Man påtalar att man har svårt att ta till sig all ny information vilket ibland leder till att man missar saker och får dåligt samvete. Någon tyckte att det är bra dokument och pärmar som används i arbetet, men att man kunde löst de nya rutinerna kring rapportering och dokumentation smidigare i övergången om man fått ta del av den nya informationen på ett tidigare stadium. Några nämnde att de känner sig stressade över att information nu också ska hämtas från datorn.

*Bemanning.* Många upplevde den schemaomläggning som skulle ske en period efter intervjutillfället som något som bidrog till oro och trodde att detta kunde leda till konflikter. Något som också ofta nämndes i intervjuerna var kommunens poolverksamhet som de anställda inte tyckte fungerar på ett tillfredsställande sätt då det ofta saknas personal i poolen. Många tyckte att det fungerade bättre tidigare när cheferna ansvarade för bemanningen.

*Nya rutiner.* De nya rutinerna med nycklar till medicinskåp och värdeskåp gör arbetet mer omständligt enligt en majoritet av respondenterna. Hälften av de tillfrågade var mycket negativa till de nya rutinerna, medan några tyckte de trots allt var bättre än de tidigare och hade förståelse för varför de införts. Samtliga uppgav att de pga. de nya rutinerna, inledningsvis eller fortfarande känner att arbetsgivaren inte litar på eller känner något förtroende för dem i denna fråga. Många uppgav också att de känner sig kontrollerade av arbetsgivaren i och med de nya rutinerna.

*”Det är ett jäkla sätt att man under alla år varit betrodd och sedan ska det helt plötsligt bara vara två personer som har hand om nycklarna. Det försvårar arbetet när man måste springa och jaga de som har nyckarna.”*

## **7.7 Ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter i den nya organisationen**

En majoritet av de tillfrågade upplevde ingen skillnad vad gäller ansvar i arbetet efter organisationsförändringen utan tyckte att de har samma ansvar som tidigare. Ett fåtal tyckte dock att ansvaret ökat i och med övergången till kommunen vilket de upplever som positivt.

De flesta av intervjupersonerna märkte inte heller någon skillnad vad gäller inflytande i arbetet och möjligheten att påverka sin arbetssituation. Någon nämnde att möjligheten att påverka arbetssituationen var liten men att det inte var någon skillnad jämfört med det privata företaget. Samma person upplevde att arbetet blivit mer stressigt pga. nya rutiner och arbetssätt vilket kunde ses som ett hinder för möjligheten att påverka. Några upplevde en försämring av möjligheterna till inflytande efter övergången, där de länge och mer komplexa beslutsvägarna i kommunen sågs som ett hinder för påverkan. Någon tyckte att förlusten av den personliga atmosfären och närheten till cheferna som hon upplevt i det privata företaget hade minskat hennes möjligheter att påverka sitt arbete.

När det gäller möjligheter till kompetensutveckling i arbetet upplevde de flesta ingen skillnad, i alla fall inte om man ser till utbud av kurser och utbildningar. Förhoppningar och fler möjligheter till kompetensutveckling uttrycktes av några, ett fåtal personer upplevde dock att kursutbudet ökat sedan verksamheten gått över i kommunal regi vilket sågs som positivt.

## **7.8 Motivation och arbetsglädje**

Motivationen och arbetsglädjen har inte påverkats av övergången till kommunen enligt ungefär hälften av de tillfrågade. Några personer klargjorde att de trivdes mycket bra med sitt arbete såväl före som efter bytet av arbetsgivare men påtalade att man i övergångsperioden tappat arbetsglädjen, framförallt när de tidigare cheferna slutade. Någon såg den personalökning som tidigare nämnts som en orsak till ökad arbetsglädje eftersom den resulterat i mer tid för vårdtagarna.

Ett fåtal personer tyckte att arbetsglädjen och motivationen i arbetet påverkats negativt av organisationsförändringen. Faktorer som nämndes var att arbetet upplevs som mer rörigt, stressigt och omständligt. Förlusten av den familjära känslan som fanns i det privata företaget nämndes också som en orsak. Man påtalade dock att man fortfarande befinner sig i en övergångsperiod och uttryckte förhoppningar om att motivation och arbetsglädje skulle öka när man vant sig vid den nya situationen kommit in i de nya rutinerna.

## **7.9 Inför framtiden**

De sociala relationerna på avdelningen har påverkats negativt av förändringen enligt majoriteten av intervjupersonerna. Värst var det vid tiden precis vid övergången till kommunen och klimatet i arbetsgruppen i denna period beskrevs av någon som uselt. Uppfattningen att arbetsklimatet nu förbättrats avsevärt delas av de flesta och man uppgav att man trivdes mycket bra med sina arbetskamrater och har en god sammanhållning på avdelningen.

*”Jag tycker att vi är goda kompisar. Vi är måna om varandra och pratar faktiskt med varandra istället för om varandra. Vi bollar mycket med varandra och märker man att någon inte mår riktigt bra så frågar man hur de mår.”*

Några upplevde dock att sammanhållningen försämrats jämfört med tidigare och trodde att detta berodde på att personalen idag känner sig mer pressade och jäktade än tidigare. En person var av uppfattningen att personalen var missnöjd och fortfarande mådde dåligt efter övergångsperioden, vilket hon upplevde hade en negativ inverkan på arbetsklimatet.

*”Vi är ju vänner ändå men ibland kan det vara lite jobbigt med alla som är missnöjda och som inte mår så bra. Vi har god sammanhållning men ibland kan man märka att folk är lite irriterade.”*

Ungefär hälften av intervjupersonerna uppgav att de trots en påfrestande arbetssituation i övergångsperioden nu anser sig fått lugn och ro i arbetet. Någon påtalade dock att många saker i arbetet fortfarande är oklara och uttryckte en förhoppning att få klarhet i dessa frågor inom en snar framtid. En annan person tyckte sig ha kommit in i de nya rutinerna men påpekade att det fortfarande fanns irritationsmoment i det nya arbetssättet. Resterande intervjupersoner upplevde inte direkt att de fått lugn och ro i arbetet. Någon tyckte att mycket kändes rörigt och oklart och en annan person menade att man måste arbeta med att få det dagliga arbetet att flyta smidigare.

*”Vi är inte i början av processen men det är inte riktigt lugnt ännu. Det finns alltid något som kommer nytt: nycklar, medicinnycklar, pensionärernas pengar... det är mycket sådant som är så rörigt. Allting ska vara så svårt på något konstigt sätt. I och med att ingenting är klart med någonting så har vi inte fått lugn och ro.”*

När det gäller skillnaden mellan att arbeta för kommunen respektive det privata vårdföretaget har såväl negativa som positiva aspekter av den nya organisationen framkommit enligt presentationen ovan. Dock har ingen av intervjupersonerna förutom i något enstaka fall uttalat kritik eller kunnat se något negativt med den tidigare arbetsgivaren. Ett av citaten visar tydligt på en inställning som verkar delas av många av intervjupersonerna.

*”Många gånger säger vi att det var bättre förr, och det var det på något vis, men om man verkligen begrundar så är det bättre nu, för vi är fler och har mer tid för de gamla. Men ändå säger man ofta att det var bättre förr men på något sätt kan man inte säga varför.”*

I synen på framtiden skiljer sig uppfattningarna markant. Några uttryckte sig i mycket positivt. En person tyckte att man hade ett bättre system i den nya organisationen men att man måste ge förändringen lite tid. En annan uppgav att hon ändrat sin inställning till kommunen från mycket negativ till att se mer positivt på sin nya arbetsgivare som hon känner vill satsa på de anställda. Andra uttryckte sig inte i fullt lika positiva ordalag och kände en besvikelse över att vissa saker kommunen gett löfte om inte genomförts eller fördröjts vilket gjort att de känt sig lite lurade av den nya arbetsgivaren. Gemensamt för intervjupersonerna är dock uppfattningen om att arbetssituationen idag



är bättre än i övergångsskedet och man uttalar positiva förhoppning inför det framtida arbetet i kommunen.

När intervjuerna genomfördes hade det gått några månader sedan övergången och många av intervjupersonerna uttalade sig positivt om den nya arbetsgivaren och såg ljus på framtiden vilket uttrycktes särskilt väl av en person:

*”Jag tror på framtiden. Om vi är positiva och hjälps åt så blir allt bra, för kommunen vill oss väl. Övergången var jobbig och jag hoppas att det har gått fram. Jag hoppas att kommunen gör det bättre nästa gång för ingen ska behöva gå igenom vad vi gått igenom, det är så onödigt. Sköter man papperna snyggt så blir det bra.”*

## 8 Metoddiskussion

I början av mitt uppsatsarbete var tanken att göra en större studie och även intervjua ett antal representanter från kommunen och det privata vårdföretaget för att få fler infallsvinklar på omorganisationen. Det visade sig dock svårt att få en klar bild över vem som ansvarat för vad i förändringsinsatsen och vem som var ytterst ansvarig. Nyckelpersoner hade försvunnit från kommunens organisation och att det inte heller verkade finnas någon utarbetad strategi för förändringen gjorde situationen svår att överblicka. Detta ledde till att jag istället valde att koncentrera mig på personalens upplevelser av förändringen.

Mitt syfte var att undersöka hur de anställda upplevde inledningsskedet av förändringsprocessen. Under intervjuerna upptäckte jag dock att det ibland var svårt att få relevant information från ett fåtal av intervjupersonerna om deras upplevelser och känslor under övergångsperioden, vilket också delvis speglas i mitt resultat. Flera av intervjupersonerna talade hellre om sin nuvarande arbetssituation och om fördelar och nackdelar med de nya rutiner som införts. Anledningen till detta kan jag bara spekulera över. En sådan kan ha varit att jag inte ställde rätt frågor eller att jag inte var tillräckligt tydlig i mina frågor. Jag försökte dock att alltid ställa följdfrågor om intervjupersonen svarade på något annat än det jag frågade efter. En annan anledning skulle tänkas vara att intervjupersonerna inte vågade berätta hur de kände under processens inledningsskede av rädsla för stöta sig med den nya arbetsgivaren. Detta är dock inte troligt eftersom de flesta av intervjupersonerna uttalade relativt omfattande kritik mot kommunen gällande flera aspekter av förändringen. Kanske var upplevelserna och oron i samband med övergången något som man inte satt ord på eller något som man helst ville lägga bakom sig. Min egen erfarenhet är att man ofta, då man gått igenom en jobbig period och denna börjar närma sig slutet, glömmer hur påfrestande situationen verkligen var och man tenderar att bagatellisera eller förminska obehagliga eller jobbiga känslor.

Då det ibland var svårt att få svar på frågor om känslor kring och upplevelser av förändringsprocessen, valde jag att också ställa frågor kring den nuvarande arbetssituationen exempelvis i form av nya rutiner och arbetssätt. Även om dessa frågor kanske inte direkt är relevanta i anslutning till syftet tyckte jag att de fyllde en stor funktion eftersom jag många gånger kunde "läsa mellan raderna" och på så sätt få en uppfattning om personens inställning till förändringen, även om personen inte kunde eller ville återberätta känslor eller upplevelser.

Att man från personalens sida varit ganska samstämmiga i sin uppfattning om den aktuella förändringsinsatsen var något som förvånade mig lite. Jag fick känslan av att ämnet diskuterats mycket på avdelningen eftersom många delade samma uppfattningar och uttryckte sig på likartade sätt när de skulle förklara eller berätta om en situation eller händelse. Man kan fundera över vilka effekter en sådan relativt samstämmig inställning kan få för resultatet. Å ena sidan kan resultatet bli något snedvridet om man uttalar uppfattningar som är färgade av en slags gruppnorm. Å andra sidan kan man med ett så samstämmigt resultat, om det verkligen belyser individernas uppfattningar, i större utsträckning göra generaliseringar som gäller för äldreboendets personal som grupp

eller enhet. Jag uppfattade samtliga individer som öppna och ärliga i sina berättelser om känslor och reaktioner gällande omorganisationen, och tror inte att de "pratade ihop sig" innan intervjuerna, vilket enligt min mening ökar förutsättningarna för att empirin visar en rättvis bild av förändringen från personalens sida sett.

## 9 Analys och diskussion

*I analysen kommer resultatet att kopplas till teorier kring människosyn, delaktiga förändrigstrategier, modeller för förändringar i organisationer och för lärande och utveckling i arbetslivet. I diskussionen kommer vidare dessa resonemang att diskuteras utifrån teoretiska aspekter av ämnesområdet organisationsutveckling.*

### 9.1 Förändringsmotstånd i organisationen

Empirin visar på ett relativt starkt motstånd mot förändringarna på äldreboendet från de anställdas sida i övergångsskedet. Denna situation kan man koppla till Lewins fältteori (3.5.1). Man kan se den stabilitet som intervjupersonerna vittnar om i den tidigare organisationen som ett *kvasistationärt tillstånd*. De förändringar som genomförts i organisationen i *upptiningsfasen* har skett genom att öka krafterna för förändring. Genom att lägga press på de anställda exempelvis genom krav på snabba förändringar i arbetet, bristande information och få möjligheter till inflytande, har man visserligen kommit en bit på väg mot den önskade förändringen, men det har också lett till starka motkrafter och inre spänning i organisationen som tydligt visar sig i de anställdas missnöje, oro och andra negativa upplevelser av exempelvis den psykosociala arbetsmiljön i övergångsskedet.

Enligt Lewins teori leder en hög inre spänning i gruppen eller organisationen till att avvikelser möts med motkrafter. En grupp som pressas till förändring torde således svara med motverkande krafter vilket får till följd att uttryck för förnyelse och innovation motarbetas, vilket leder till att nytänkandet avstannar och gruppens beteende blir rigitt och stelt. Det enligt resultatet relativt utbredda förändringsmotstånd som fanns i organisationen i övergångsskedet och som fortfarande uttalas av vissa av intervjupersonerna kan ses som en sådan motkraft mot arbetsgivarens krav på förändring av arbetet och organisationen.

De anställdas motstånd mot förändringen och till vissa delar negativa inställning till införandet av vissa nya rutiner och arbetsprocesser, kan också kopplas till Leavitts systemmodell (3.5.2). Resultatet visar på att förändringar man gjort i struktur och teknologi också fått effekter på personalområdet. Ett antagande man kan göra är att man från kommunens sida sett de aktuella problemen som relativt programmerbara och snarlika andra problem man mött tidigare, exempelvis vid övertagandet av ett annat privat äldreboende. Detta kan i så fall vara en av anledningarna till att man inlett förändringar i strukturen enligt Leavitts resonemang.

Ett annat sätt att se på förändringsmotståndet i organisationen är utifrån Olssons (3.5.3) resonemang om makt och varifrån förändringen initieras i organisationen. Den förändring som skett på äldreboendet kan utifrån Olssons teori ses som en *planerad förändringsprocess uppifrån* eftersom initiativet kommer från de ansvariga för äldreomsorgen i kommunen. Vid denna typ av förändringar som initieras av ledningen kan individer och grupper bemöta situationen utifrån en rad olika handlingsmönster, varav de flesta utom möjligen flykt troligtvis kunnat observeras i varierande utsträckning under inledningsskedet av förändringsprocessen i organisationen. Resultatet visar också på flera av de negativa konsekvenser som Olsson menar följer av

ett toppstyrt förändringsprojekt, exempelvis kvarvarande missnöje, att personalen saknat inflytande och klyftor i kommunikationen mellan olika nivåer i organisationen.

Ett annat sätt att se på motståndet i organisationen är utifrån Mayos (4.1.2) teori om *formell* och *informell* organisation. Kommunen kan ses representera den formella organisationen medan de anställda utgör en egen informell organisation där det funnits en norm att upprätthålla den gamla organisationen och status quo och därmed motsätta sig förändringar. Upprätthållande av normen kan i många fall ha varit viktigare än anpassning till det nya systemet. Att en majoritet av intervjupersonerna uttalade att det var bättre i den tidigare organisationen, trots att det utifrån sett verkar ha skett flera förbättringar sedan kommunen tagit över äldreboendet, samt att de flesta inte kunde eller ville uttala någon negativ kritik mot den gamla organisationen och dess ledare, kan ses som ett tecken på en sådan norm och informell organisation.

Man kan även koppla förändringsmotståndet i organisationen till McGregors (4.1.3) *integrationsprincip* där resultatet påvisar tydliga brister från kommunens sida att utifrån *teori Y* försöka integrera individens och organisationens syften. Resultatet visar på att personalen upplevt brist på delaktighet, vilket kan ses som ett resultat av att den nya arbetsgivaren inte haft någon fungerande strategi för medverkan och inflytande. Kommunen har därmed inte skapat möjligheter för de anställda att i någon större utsträckning påverka beslut som angår dem. Styrningen har i inledningsskedet av processen varit relativt auktoritär vilket troligen lett till att individerna och även organisationen inledningsvis blivit lidande genom några av de konsekvenser en mer *teori-X* inspirerad ledningsstil bidrar till. Den lägre motivationen och minskade arbetsglädjen i övergångsskedet som påvisats i resultatet kan ses som en negativ effekt av denna ledningsinsats.

De få chanserna till deltagande och inflytande har gjort att personalen och organisationen gått miste om de möjligheter lärande, personlig utveckling och arbetstillfredsställelse som nämns av McGregor. Man har således inte heller utnyttjat den mänskliga förmågan att lösa organisatoriska problem som författaren påtalar. Då man i övergångsskedet lett organisationen genom styrning och kontroll har man misslyckats med att införliva individernas syften med organisationens, vilket troligtvis lett till att organisationens mål inte varit tillräckligt angelägna för de anställda.

Varför majoriteten av de anställda reagerat negativt på inledningsskedet av förändringsprocessen och skillnaderna i deras inställningar till förändringen vid intervjutillfället, kan kopplas till individernas personligheter och Moxnes teori om *socio- och psykobehov* (4.1.4). Resultaten visar att en av de främsta anledningarna till att personalen mått dåligt i övergångsskedet är den upplevda osäkerheten och bristen på kontroll. Även förlusten av de omtyckta ledarna är en aspekt som haft stor inverkan på personalen och lett till ökad oro enligt resultatet. Detta är omständigheter som påverkat personer med mer eller mindre utpräglat sociobehov eller psykobehov olika. De personer som gjort mest negativa uttalanden och mått sämst av förändringen och bristen på kontroll, kan enligt Moxnes definition anses vara mer sociopräglade, medan de som varit mer positiva och inte mått lika dåligt av övergången till kommunen, troligtvis har ett starkare psykobehov. Detta stämmer med min uppfattning om att de som uttalade sig mest negativt om förändringen var de personer som var mest negativa till förändringar i

allmänhet. De som uttalade sig mindre negativt var enligt min uppfattning också mer positiva till förändringar generellt.

Att majoriteten av intervjupersonerna uttalade sig relativt negativt om inledningsskedet av förändringsprocessen och att många, trots att intervjutillfället var flera månader efter övergången fortfarande gav uttryck för att ”det var bättre förr”, tyder på att de tillfrågade till största delen utgörs av personer med ett mer eller mindre utpräglat sociobehov, som föredrar en stark social struktur med väldefinierade normer. Den osäkerhet och ångest som man kände i övergångsskedet när nya strukturer infördes och man förlorade sina ledare, kan kopplas till Moxnes begrepp *driftsångest*. Den tidigare organisationen med dess starka struktur och ovana vid större förändringar kan enligt Moxnes synsätt anses haft en ångestreducerande funktion för de anställda och förlusten av den och dess ledare, upplevdes som en hot och en förlust av trygghet, vilket kan vara en anledning till att förändringen möttes av ett starkt motstånd.

En annan förklaringsmodell som kan appliceras är Janssens *fyrarummare* (4.1.5). Många av intervjupersonernas ovilja att reflektera över negativa aspekter av den tidigare organisationen och det förändringsmotstånd som resultatet visar på, kan ses som ett tecken på flera av intervjupersonerna vid intervjutillfället befann sig i *censurstadiet*. Enligt författaren kan man säga nej till förändringen i god tro vilket innebär att man tror sig vara nöjd med den situation man befinner sig i, eller i ond tro där man är missnöjd men inte ser något realistiskt alternativ. Det faktum att man inte uttalat någon kritik mot den tidigare arbetsgivaren och endast uttalat sig i positiva ordalag om den tidigare organisationen och dess ledare, tyder på att majoriteten av personerna tyckte sig vara nöjda i den tidigare arbetsituationen och att de motsätter sig förändringen i god tro. Inställningen om att ”det var bättre förr” fungerar som ett försvar av det gamla och av att ingen förändring är nödvändig.

Förklaringar som grundar sig i den enskilde individens personlighet och generella inställningar till förändringar och nya erfarenheter kan också kopplas till Jarvis resonemang kring individuella faktorer som fungerar som hinder för lärande av erfarenheter (5.2.4).

## **9.2 Förutsättningar för lärande och utveckling i förändringsinsatsen**

Delaktighet och inflytande är grundläggande för individens lärande. Medverkan och inflytande i organisationens beslutsprocesser innebär därför goda möjligheter för individens lärande och utveckling i arbetslivet enligt Moxnes (5.3.1). Att man från kommunens sida inte haft någon utarbetad strategi för personalens aktiva deltagande i förändringsprocessen, gör att man inte tar tillvara de stora möjligheter till lärande och utveckling som exempelvis Hultman & Klasson menar finns vid deltagande i förändringsarbete (5.3.4). Detta resonemang kan även kopplas till teorier om informellt lärande (5.1) som främjande av ett högre gradens lärande eller informella lärprocesser som kraftfulla verktyg vid utvecklandet av lärande arbetsmiljöer. Man går således miste om det avsiktliga informella lärande som förespråkas av Marsick & Watkins.

Man kan även dra paralleller till forskningen om erfarenhetsbaserat lärande (5.2) och konstatera att man genom att bortse från personalen och deras medverkan i processen, inte tar tillvara de möjligheter till erfarenhetsbaserat lärande som funnits vid aktivt

deltagande i förändringsprocessen. Detta gör att individerna inte utvecklar de kompetenser som nämns av Kornbluh & Greene (5.3.1). Man går således miste om de fördelar och vinster en delaktig förändringsstrategi (3.4) kunde genererat i form av lärande och utveckling, såväl för såväl den enskilde individen som organisationen som helhet, vilka Gustavsen, Svensson et. al och Moxnes ger exempel på.

Bristen på delaktighet och inflytande gör att man inte heller kan uppfylla andra förutsättningar som är viktiga för individens lärande och utveckling. En sådan aspekt är reflektionens betydelse för lärandet (5.3.3). Då de anställda inte haft någon större delaktighet i förändringsprocessen och i utformningen av nya rutiner och arbetsätt, har det troligtvis inte heller givits många tillfällen att kritiskt ifrågasätta de förställningar och antaganden som styr arbetet i den gamla organisationen. Få möjligheter till reflektion har antagligen lett till att personalen inte fått den ökade förståelse för arbetet som förespråkas av Sandberg & Targama. Därmed har också förutsättningarna för det lärande som reflektionen kan generera enligt exempelvis Kolb, Ellström och Schön, varit dåliga. Frånvaron av reflektionsmöjligheter gör att individerna troligtvis inte heller kunnat utveckla nya handlingsstrategier eller bli medvetna om sina vad Argyris & Schön kallar *theories-in-use*.

Nivån på individens lärande är enligt Ellström beroende av förutsättningarna för individens handlingsutrymme (5.3.2 ) och möjlighet att omsätta intentioner och handlingsplaner i konkret handling. Flera av författarna ser handlingsutrymme som arbetsuppgifternas komplexitet. Att personalen inte givits möjligheter att delta i förändringsprocessen har lett till att de gått miste om flera nya och mer komplexa och utmanande arbetsuppgifter. De har således inte givits möjligheter att i samma utsträckning som vid ett deltagande i förändringsprocessen få del i alla de aktiviteter som arbetet i en organisation är indelat i, enligt Kornbluh & Greene. Man har inte heller samma utsträckning fått ta del av de procedurer, mål och resultat, som är kopplade till arbetet och som förespråkas av Billett. Resultatet visar att de anställda haft små möjligheter till handlingsutrymme och att omsätta sina intentioner i praktiken i förändringsinsatsen, vilket även detta är ett resultat av bristen på medbestämmande och inflytande i förändringsarbetet.

Resultatet visar även att förändringsinsatsen inte präglas av några av de andra aspekterna som feedback, dialog, empowerment, kommunikation, samarbete, lärande i team osv. som presenteras i uppsatsen som viktiga för lärande i arbetslivet (5.3.1). Sammanfattningsvis kan man av resonemanget ovan dra slutsatsen att avsaknaden av en utarbetad strategi för de anställdas medverkan i processen visar på att man från arbetsgivarens sida helt bortsett från arbetsplatsen som lärmiljö i den aktuella förändringsinsatsen. Man går på så vis miste om det lärande och den utveckling som ett sådant deltagande skulle kunna generera såväl för den enskilde individen som organisationen som helhet.

Av bristen på förutsättningar för lärande i inledningsskedet av förändringsinsatsen kan man anta att inget lärande i positiv bemärkelse ägt rum. Om så mot förmodan ändå skulle vara fallet, exempelvis som ett resultat av införandet av nya arbetsuppgifter, rutiner och ansvarsområden, skulle ett sådant lärande genom bristen av delaktighet, reflexion och handlingsutrymme få anses vara av en lägre grad och av det slag som

Hultman & Klasson (5.3.4) kallar *innovation inom etablerade gränser*, Ellströms *anpassningsinriktade lärande*, Argyris & Schöns *single-loop lärande* eller Moxnes *innehållslärande*.

### 9.2.1 Negativt lärande

Trots att det i resultatet framkommit att de anställda upplevt att deras möjligheter till inflytande och delaktighet varit små hittills i processen är det ingen som i någon högre grad efterfrågat eller kritiserat detta. De aspekter som främst kommit upp är den upplevda bristen på information och att man önskat få längre tid för anpassning. Att man inte i högre utsträckning efterfrågar delaktighet och medbestämmande i förändringsprocessen kan ha flera anledningar. En koppling man kan göra är till teorierna kring metalärande och negativt lärande (5.4), men även till generella teorier om erfarenhetsbaserat lärande (5.2). Resultatet visar att de flesta av intervjupersonerna varit anställda inom äldreomsorgen en längre tid, många hade tidigare arbetat för den aktuella kommunen. Ett antagande man kan göra är att de antagligen varit med om omorganisationer och förändringar tidigare i sitt arbetsliv. Om erfarenheter och metalärande från liknande situationer tidigare lärt de anställda att de inte kan förvänta sig inflytande i någon högre grad kan detta ses som ett negativt metalärande.

Kanske är det att gå för långt att rubricera fenomenet som inlärd hjälplöshet (5.4.2) men det faktum att intervjupersonerna i många fall endast konstaterade bristen på delaktighet och inte i någon större utsträckning kritiserade detta, kan tolkas som att personalen med bakgrund av tidigare erfarenheter av organisatoriska förändringar, inte förväntar sig att deras åsikter och handlingar ska ha någon inverkan på resultatet. Det skulle i så fall kunna kopplas till Seligman et als teorier om inlärd hjälplöshet. Detta resonemang motsägs dock av det faktum att personalen vid ett tillfälle kallade till ett eget möte och ställde vissa krav på ledningen då man upplevde att bristen på information och att osäkerheten var alltför stor. Möjligtvis kan man resonera kring en form av negativt lärande i kontexten att man inte förväntar sig deltagande och medinflytande vid själva utarbetandet och planeringen av arbetssätt och rutiner i samband med omorganisationer. Resultatet kan även tolkas som att bristen på delaktighet och inflytande i den aktuella förändringsinsatsen har skapat eller förstärkt ett redan negativt lärande när det gäller organisationsförändringar för personalen på äldreboendet.

## 9.3 En strategi för utveckling av en ny organisation

I detta avsnitt avser jag b la. diskutera analysen och resultaten utifrån teorier relaterade till organisationsutveckling. Då jag inte har någon praktisk erfarenhet av denna förändringsstrategi förutom de erfarenheter jag har av varianter av T-grupper och laboratorieträning som jag fått genom deltagande i en UGL-utbildning (utveckling grupp och ledare) kommer jag i denna diskussion att helt utgå från teoretiska resonemang om OU.

Självklart finns en hel del kritik mot denna typ av förändringsstrategi. Eftersom en OU-strategi vanligtvis initieras från ledningen är en vanlig invändning att OU inte behandlar problemen med maktstrukturer eller syftar till att förändra dessa strukturer i organisationerna. En återkommande frågeställning är vems mål som är styrande och på vilkas villkor förändringarna ska genomföras. En annan kritik som uttalas är den



konsensusfilosofi som till viss del präglar OU-processen genom att man arbetar mot gemensamma mål och värderingar (Gustavsen,1990, Berg, 1981. Söderström,1983). Det finns även en hel del invändningar mot rent metodologiska och etiska aspekter av OU (jfr Smither, 1994).

Med detta vill jag poängtera att jag är fullt medveten om de negativa aspekter som finns med en OU-strategi, liksom med alla andra strategier för förändring. Då jag inte utvärderar en OU-insats har jag i detta fall valt att bortse från dessa negativa aspekter och använder OU-filosofin som en motvikt mot den förändringsinsats som presenterats i empirin. I detta avsnitt vill jag således på ett helt teoretiskt plan utifrån några av grundtankarna i OU visa på vilka vinster, åtminstone i teorin , en mer delaktig förändringsstrategi kunnat generera för de enskilda individerna och för organisationen som helhet.

### *9.3.1 Minskat förändringsmotstånd*

För att minska förändringsmotståndet i organisationen och ta tillvara på individernas erfarenheter och kunskaper i utvecklandet av nya rutiner och arbetssätt vore det i detta fall fruktbart att ha startat en organisationsutvecklingsprocess. En att genom sådan utvecklingsprocess involvera personalen i beslutsprocessen hade enligt Olsson kunnat ses som en kvasispontan förändringsprocess med syfte att underlätta spontana utvecklingsprocesser hos individer och grupper i organisationen. På så sätt kunde man få ett mer konstruktivt synsätt på de konflikter som uppkommer vid en förändring och använda dem för medvetandegörande, ökad kommunikation och problemlösning. Med en utvecklad OU-strategi med fokus på personalens medverkan hade man troligtvis, i enlighet med vad Lewin förespråkar i sin teori om förändring av sociala system, kunnat minska krafterna mot förändring istället för att öka krafterna för som man gjort i det aktuella fallet.

Om personalen fått möjlighet att delta i hela processen, från problemformulering till utvärdering skulle förändringen bli starkare förankrad i organisationen och de beslut som togs mer effektiva. Individerna hade i högre utsträckning haft inflytande över utvecklingen och delaktigheten och vetskapen om vad som pågick i organisationen skulle antagligen underlätta för personalen att utföra nya handlingar utan att i allt för stor grad rubba deras trygghet och viktiga värden, vilket således torde leda till att minska krafterna mot förändring. Det hade också minskat pressen på personalen och reducerat en del av den osäkerhet som bidragit till oro och missnöje i organisationen. Säkerligen hade man trots en utvecklad OU-strategi fått uppleva motkrafter i systemet, oro hos personalen och bevittna några av de handlingsmönster som möter en förändringsprocess som är initierad från ledningen, men förhoppningsvis i mindre omfattning.

Organisationsutvecklingens humanistiska syn på människan grundas delvis på McGregors forskning och representerar den människosyn som teori Y står för. Genom att använda sig av en OU-strategi för att utveckla organisationen hade man bland annat tagit tillvara de möjligheter människor har till lärande genom att ta och söka ansvar, de anställdas förmåga att lösa organisatoriska problem och möjligheter till individuella belöningar i form av exempelvis ökad självaktning och möjlighet att uttrycka sin personlighet i enlighet med teori Y. Med en OU-strategi hade man också lättare kunnat

närma sig McGregors integrationsprincip. Genom personalens deltagande i beslutsprocesserna ökar chanserna att individerna inriktar sina krafter på organisationens framgång och på så sätt integrerar organisationens syften med sina egna. Ett sådant deltagande hade troligtvis också gjort dessa syften och mål mer angelägna för personalen, vilket enligt McGregor hade lett till att de hade utnyttjat hela sin prestationsförmåga. En OU-strategi hade från denna synvinkel erbjudit goda möjligheter till lärande, personlig utveckling, motivation och arbetstillfredsställelse.

Om man i förändringen utgått från Leavitts systemmodell hade man kanske i större utsträckning kunnat förutse den reaktion bland personalen som förändringen i strukturen och teknologin föranledde. Det aktuella problemets programmerbarhet och berörelsepunkter med liknande problem man tidigare mött, är bland annat genom organisationers olikhet och komplexitet i dynamik och kultur, troligtvis relativt lågt, varför en analys av problemen och dess orsaker vore att föredra. Utifrån Leavitts syn hade det i detta troligtvis varit mer fruktbart att utgå från personalen, exempelvis genom en delaktig förändringsstrategi.

Ett minskat förändringsmotstånd kan även kopplas till Mayos teorier och formell och informell organisation. Genom en OU-strategi hade man troligtvis kunnat reducera uppfattningen om ”vi” (de anställda på äldreboendet) och ”de” (representanter från kommunen), som enligt min uppfattning fanns i organisationen i förändringsprocessens inledningsskede och som till viss del fortfarande existerar. Genom inflytande och deltagande i beslutsprocesser och utarbetande av rutiner och arbetsuppgifter, arbetar alla i organisationen mot samma mål att utveckla organisationen. Säkerligen hade det, åtminstone inledningsvis fortfarande funnits en norm, i alla fall i vissa grupperingar i organisationen, att ”det var bättre förr”, men denna norm hade troligtvis försvagats allt eftersom personalen blivit mer involverad i utvecklingen av organisationen och upptäckt att de haft möjligheter att påverka arbetet i större utsträckning än hos den tidigare arbetsgivaren.

Enligt Moxnes måste man ta hänsyn till att individerna i en organisation är mer eller mindre socio- eller psykopräglade när nya strukturer införs i en redan existerande miljö. Införandet av en delaktig förändringsstrategi som OU skulle antagligen mötas av driftsångest av personer med psykobehov eftersom en sådan utvecklingsprocess skulle innebära en mindre strukturerad och mer liberal miljö än vad de är vana vid. För dessa personer kan den tidigare organisationen och dess relativt starka struktur kan ha fungerat som ett försvar mot ångest. Personer med mer utpräglat psykobehov skulle antagligen i större utsträckning välkomna en sådan utvecklingsinsats eftersom de föredrar en friare miljö och kan ha upplevt systemångest i den tidigare organisationen. Efterhand som osäkerheten och oron för den nya situationen minskat, individerna blivit mer delaktiga i utvecklingen av den nya organisationen och genom ett större inflytande fått en ökad kontroll av sin arbetssituation, borde driftsångesten i organisationen minska. Detta gäller även eventuell systemångest då en sådan utvecklingsprocess erbjuder en mer öppen miljö med större möjligheter till inflytande, lärande och personlig utveckling än tidigare. En demokratisk förändringsstrategi tordes således leda till ett minskat förändringsmotstånd från en majoritet av individerna i organisationen.

Att aktivt dela i en organisationsutvecklingsprocess skulle också kunna underlätta för individernas förflyttning från Janssens stadium av *censur*. Enligt författaren är medvetenheten om att man befinner sig i censur det som krävs för att förflyttas till nästa stadium av *förvirring* och vidare till *inspiration och förnyelse*. För att komma ur stadiet av censur krävs troligen möjligheten till reflektion över den tidigare och den nuvarande arbetssituationen vilket torde ges stora möjligheter till i en OU-process och när man utvecklar nya arbetssätt och rutiner. Visserligen kan det vara smärtsamt att gå in i ett skede av förvirring där man börjar tvivla på sin tolkning av situationen, men det är troligen nödvändigt att nå detta stadium, för att omdefiniera situationen och för att gå vidare i utvecklingen av såväl individ som organisation. En delaktig utvecklingsstrategi innan övergången till kommunen med stora möjligheter reflexion och dialog, torde således underlätta för såväl individens som organisationens förflyttning till ett mer utvecklande stadium av inspiration och förnyelse och sedan till ett nytt läge av *nöjdhet*.

### 9.3.3 Ökade möjligheter till lärande och utveckling

Möjligheterna till lärande och personlig utveckling i OU är omfattande vilket beror på att denna strategi för utveckling i organisationer till stor del bygger på samma forskning som teorier om vuxnas lärande och lärande och utveckling arbetslivet. Individens lärande i OU-processen kan kopplas till teorier om informellt lärande exempelvis Marsick & Watkins resonemang om att informellt lärande utvecklas i situationer där man går utanför de vardagliga rutinerna eller kritiskt reflekterar över dessa. Ett deltagande i utvecklings- och beslutsprocesser rörande det egna arbetet kan ses som en sådan situation och förutsättningarna för vad Marsick & Watkins kallar avsiktligt informellt lärande eller Ellströms medvetna och planerade informella lärande torde därmed vara goda.

Att OU-processer är mindre strukturerade än en mer formell utbildningssituation är också något som talar för att möjligheterna till informellt lärande är goda. Lärandet och utvecklingen i OU är orienterat mot erfarenheter och upplevelser snarare än fakta och information, vilket torde förbättra möjligheterna för individen att använda de nya kunskaperna även utanför arbetet och främja individens personliga utveckling. Detta kan kopplas till Moxnes definition av processlärande som har som syfte att den som lär ska bli bättre rustad för att handskas med sitt framtida liv. OU-processens förutsättningar för informellt lärande och fokus på individens erfarenheter och värderingar, kan till även kopplas till Beckett och Kornbluh & Greene som framhäver dessa faktorer som viktiga för främjande av lärande på en högre nivå.

Pedagogiken i OU grundas till stor del på forskningen kring erfarenhets- eller upplevelsebaserat lärande. I OU-processer finns goda möjligheter för erfarenheter och upplevelser, interaktion med andra och deltagande och medstämmande för individen vilket stämmer väl överens med Deweys på syn på lärandet. Många av de grupsituationer och arbetssätt som finns representerade, grundas i Lewins forskning kring exempelvis T-grupper och laborieträning. Detta synsätt innebär att man ser lärandet som en integrerad process som börjar i en konkret upplevelse eller erfarenhet, följt av datainsamling om den aktuella situationen och där feedbackprocesser används för att förstärka läroprocessen. De möjligheter till lärande genom interaktion med andra och att dela med sig och lyssna på andras erfarenheter och upplevelse som individerna har i OU-processen stämmer även väl överens med Kolbs, Jarvis och Ellströms syn på

hur lärandet uppstår av erfarenhet som genom mänskliga relationer omvandlas till kunskap. Troligtvis hade de pedagogiska förutsättningarna i en OU-process också kunnat reducera de individuella hinder för lärande av erfarenhet som presenteras av Jarvis.

Organisationsutveckling uppfyller till stor del de krav på delaktighet och inflytande som förespråkas av exempelvis Moxnes och som han menar leder till lärande och utveckling för de anställda. OU som informell utbildningsprocess borde med sina goda förutsättningar för lärande och utveckling främja de tre typer av kompetenser som beskrivs av Kornbluh & Greene och som anses vara avgörande för individens utveckling i arbetslivet. Vidare hade personalens såväl objektiva som subjektiva möjligheter till handlingsutrymme ökat genom deltagande i en OU-process vilket kan kopplas till Ellströms resonemang om handlingsutrymmet som avgörande för individens lärande. Arbetet med utvecklingen av organisationen hade inneburit nya arbetsuppgifter med stor komplexitet och utmaning och därmed haft en hög läropotential i likhet med vad Ellström förespråkar. Detta kan även kopplas till Kornbluh & Greenes och Billetts resonemang kring vikten av komplexa och utmanande arbetsuppgifter för individens lärande och utveckling.

Medverkan i en OU-process och att tillsammans med andra delta i beslutsprocesser som rör exempelvis arbetssätt och rutiner kräver och ger stora möjligheter till reflexion över den nuvarande situationen och över hur och vad man vill arbeta mot i framtiden. Utifrån Kolbs lärcykel där omvandlingen av kunskap kan ske genom en inre handling i form av reflexion, Schöns resonemang om *reflexion-on-action* eller Ellströms förespråkande av *lärande-genom-reflektion* kan man dra slutsatsen att möjligheterna till lärande och utveckling därmed är goda.

Ett sådant deltagande torde genom de stora möjligheter till inflytande, feedback, dialog, diskussion och reflexion göra att OU-strategin får anses uppfylla de krav på en stimulerade miljö för lärande och utveckling som förespråkas av Leymann.

De krav på psykologisk medvetenhet, kommunikation och sociala stöd som enligt Leymann & Kornbluh ses som viktiga för lärprocesser i arbetslivet borde också kunna tillgodoses i denna process. Lärmiljön i OU innefattar också de förutsättningar som Marsick & Watkins förespråkar när det gäller att skapa lärande i organisationer. Denna miljö torde främja individens möjligheter att lära hur man lär och utveckla metoder som kan förbättra själva lärprocessen i enlighet med Moxnes uppfattning om vad lärande i arbetslivet bör innebära.

Med grund i resonemangen ovan torde det vara relativt säkert att dra slutsatsen att en väl utarbetad OU-strategi, som utmanar det vardagliga tänkandet och handlandet i organisationen och tvingar individerna att gå utanför de existerande ramarna, skulle kunna bidra till det högre gradens lärande som Hultman & Klasson kallar *radikal nyorientering*. De stora möjligheterna till medvetandegörande och reflexion torde främja möjligheterna till vad Argyris & Schön kallar *double-loop lärande*, Ellström för ett *utvecklingsinriktat* eller *kreativt* lärande, eller Sandberg & Targama för kompetensförnyelse.

## 10 Avslutande kommentarer

Då jag antog utmaningen att analysera de anställdas upplevelser då äldreboendet bytte arbetsgivare, trodde jag att jag skulle studera inledningsskedet av en utvecklingsprocess. Ju mer information jag tillgodogjorde mig genom intervjuer och bakgrundsintervjuer, desto tydligare växte bilden fram av en insats som främst handlade om en strukturell och statisk förändring av organisationen, där man eftersträvade förflyttning från punkt A till punkt B, och inte så mycket om en demokratisk och dynamisk utvecklingsprocess med möjligheter till lärande och personlig utveckling.

Anledningarna till att man från kommunens sida agerat som man gjort i övergångsskedet är antagligen flera. En sådan, är säkerligen brist på ekonomiska och tidsmässiga resurser, en annan är att man med framgång arbetat på liknande sätt vid övertagandet av ett annat privat äldreboende i kommunen tidigare. En viktig orsak tror jag dessutom är att man underskattade det förändringsmotstånd man mötte vid övertagandet av äldreboendet.

Vad man inte beaktade var att personalen trivdes mycket bra i den privata organisationen. De hade bra kontakt med sina närmsta chefer och de tyckte att rutiner, arbetssätt och arbetstider fungerade på ett tillfredställande sätt. Personalen trivdes så bra att de, när de första gången fick beskedet att kommunen skulle ta över driften av äldreboendet, gick ut i media och protesterade och fick kontraktet förlängt för det privata företaget. Den nöjdhet och trygghet de anställda upplevde i det privata företaget tillsammans med olyckliga omständigheter som att cheferna försvann i inledningsskedet av processen, tror jag de främsta orsakerna till det motstånd kommunen mötte från personalen. Den upplevda bristen på information och delaktighet är bevisligen också en stor del av sanningen bakom de anställdas missnöje.

Jag tror inte att denna typ av förändringsinsats är särskilt ovanlig, vare sig inom den offentliga eller privata sektorn, utan är av uppfattningen att omorganisationens genomförande är ganska representativ för näringslivet i stort. Min uppfattning är att det mesta vad gäller äldreomsorgen i kommunen är bra och positivt vilket framkommit i resultatet, exempelvis genom de förbättringar som skett sedan man tagit över äldreboendet. Man verkar satsa på personalen och ger dem ansvar och inflytande, bland annat genom de ansvarsområde som finns och att personalen själva ansvarar för stora delar av arbetet. Det verkar också finnas relativt stora möjligheter till kompetensutveckling genom olika utbildningar, kurser och föreläsningar. Med detta vill jag ha sagt att jag inte på något sätt vill kritisera äldreomsorgen i kommunen eller kommunen som arbetsgivare, utan endast visa på vad man i kommunen och i andra organisationer går miste om genom att inte i större utsträckning involvera personalen i förändringsprocesser.

Med bakgrund av tidigare resonemang tror jag att det hade varit fruktbart att initiera en organisationsutvecklingsprocess långt innan datumet för övergången. Säkerligen hade man stött på motstånd från personalen till en början, och OU är ingen magisk formel som snabbt och enkelt löser alla svårigheter, det finns problem och kritik att ta till sig här, liksom i andra metoder för utveckling och förändring av organisationer. Men genom att bortse från personalens erfarenheter och kompetens tror jag man gått miste

om viktiga kunskaper som varit användbara i planeringen för och utformningen av den nya organisationen och som man kunnat ta tillvara på bättre genom en mer demokratisk förändrings- eller utvecklingsstrategi.

För vidare forskning hade det därför varit intressant i större skala studera demokratiska förändringsstrategier och deras möjligheter till lärande och utveckling på både individ, grupp och organisationsnivå. Det hade också varit spännande att utvärdera en sådan strategi i praktiken för att se om den lever upp till de goda förutsättningar till lärande och utveckling som påvisas i teorin.

Avslutningsvis vill jag poängtera att mina resonemang om de anställdas deltagande till viss del kan ses som en utopi. Därför ansluter jag mig till Moxnes (1995) som menar att det är en ofantlig uppgift för organisationer att förverkliga alla målsättningar med demokratisering, medverkan, lärande och personlig utveckling. Han anser det därför ej vara realistiskt att tro att målsättningarna helt och hållet kan uppfyllas, utan menar att de snarare bör betraktas som något man ständigt bör eftersträva och närma sig stegvis och i olika grad.

## Litteraturförteckning

Alvesson & Sköldbberg (1994) *Tolkning och Reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod* (S. Andersson och L. Lindkvist övers.). Lund: Studentlitteratur.

Argyris C, Putnam R, McLain Smith, D (1985) *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C (1993) *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Beckhard, R (1969) *Organization Development: Strategies and Models*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Bell, C; French W (1995) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Berg, G. (1978) *Organisationsutveckling - en kritisk översikt*. Lund. Studentlitteratur.

Boud, D, Garrick, J (1999) *Understanding learning at work*. . London: Routledge.

Cummings, T, Worley, C. (2001) *Organization Development and Change*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Dewey, J (1938) *Experience and education*. New York: Macmillan.

Ellström, P (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: CE Fritzes AB.

Ellström, P (1996) *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Garrick, J (1998) *Informal learning in the workplace. Unmasking Human Resource Development*. London: Routledge.

Granberg, O, Johansson, J, Wallroth, C, Westman, B, Öberg, U (1982) *Organisationsutveckling i verkligheten*. Borås: Natur och kultur: PA i arbetslivet.

Granberg, O. (1996) *Lärande i organisationer. Professionella yrkesutövares strategier vid organisatorisk förändring*. Doktorsavhandlingar från pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Gustavsen, B (1990) *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Falköping: Arbetslivscentrum.

Hultman, G, Klasson, A (1994) *Förändringens dynamik. En problematisering av förändringsprocesser, delaktighet och lärande*. Linköpings Universitet. Institutionen för pedagogik.

Janssen, C. (1996) *Förändringens fyra rum. En praktisk vardagspsykologi*. Borås: Wahlström & Widstrand.

Kolb, D (1984) *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Kornbluh, H, Leymann, H (1989) *Socialization and Learning at work. A new process to the learning Process in the Workplace and Society*. Aldershot: Avebury.

Krag Jacobsen (1993) *Intervju: Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Leavitt, H (1978) *Managerial Psychology. An introduction to individuals, pairs, and groups in organizations*. Chicago: University of Chicago.

Lennerlöf, L (1986) *Kompetens eller hjälplöshet? Om lärande i arbete. En forskningsöversikt*. Göteborg: Arbetarskyddsstyrelsen, Forskningsavdelningen Undersökningsrapport 1986:32.

Lewin, K. (1952) *Field theory in social sciences- selected theoretical papers*. London. Tavistock.

Lofland, J. (1971) *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. Belmont: Wadsworth publ. Company.

Lundmark, A (1998) *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Marsick, V, Watkins, K (1990) *Informal and incidental learning in the workplace*. New York: Routledge.

Mayo, E (1946) *The human problems of an industrial civilization*. Boston: Division of research. Graduate School of Business Administration. Harvard University

McGregor, D, (1966) *Företaget och människan (översättning)*. Stockholm: Beckmans.

Merriam, S. (1988) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Moxnes, P. (1984) *Ångest och arbetsmiljö. Hur organisationen påverkar personalen. En fallbeskrivning*. Lund: Natur och kultur.

Moxnes, P. (1995) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Natur och kultur.



Olsson, E (1984) *Förändringsprocesser inom grupper och organisationer i psykologisk och socialpsykologisk belysning*. Lund: Meddelanden från socialhögskolan.

Patel, R. & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik. Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R & Davidsson, B. (1991) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Peterson, C, Maier, S, Seligman M. (1993) *Learned Helplessness. A theory for the Age of Personal Control*. New York: Oxford University Press.

Sandberg, J, Targama, A (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Schön, D. (1995) *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot: Arena.

Smither, R. (1994) *The psychology of Work and Human Performance*. New York: Harper Collins College Publishers.

Svensson, L, Aronsson C , Höglund, S. (1990). *Kan byråkratin förändras?* Stockholm: Ordfront.

Söderström, M. (1983). *Organisationsteoretiska perspektiv. Ett beteendevetenskapligt resonemang om arbete, organisation och förändring*. Stockholm: Liber Förlag.

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

## **Artiklar**

Grieves, J (2000). *Introduction: the origins of organizational development*. Journal of Management Development, Vol. 19 No. 5, 2002.

Matthews, P (1999). *Workplace learning- developing an holistic model*. The learning organization. Volume 6, Number 1 1999.

## **Orefererade källor**

Thurén, T (1986) *Orientering i källkritik. Är det verkligen sant?* Stockholm: Almqvist & Wiksell.

# Bilaga 1

## Information till anställda på äldreboendet

Hej!

Jag heter Frida Persson och läser på programmet för personal och arbetsliv vid Lunds Universitet med ämnet arbetslivspedagogik som inriktning för min utbildning.

Denna hösttermin håller jag på att skriva min examensuppsats, för att sedan, efter fyra års studier ge mig ut och se vad arbetslivet har att erbjuda.

Under min studietid har jag utvecklat ett intresse för organisationsförändringar och organisationsutveckling och bestämde mig därför att skriva min examensuppsats inom detta område. Genom en kontakt på vård- och omsorgsstyrelsen i kommun X fick jag veta att flera förändringar gjorts inom äldreomsorgen i kommunen. Äldreboendet Y nämndes som ett förslag eftersom ni nyligen genomgått en större organisationsförändring, vilket jag tyckte lät mycket intressant.

Jag vänder mig därför till er, för att höra om ni har möjlighet att ställa upp på en personlig intervju. Min avsikt är att undersöka hur ni upplevt och uppfattat den förändringsprocess som organisationen genomgått då man bytt från en privat till en kommunal huvudman samt er inställning till denna förändring.

I första hand riktar jag mig till de av er som arbetat en längre tid i organisationen och som var med vid själva förändringen. Min förhoppning är att försöka hinna intervju så många av er som möjligt men av tidsskäl tror jag mig tyvärr inte att hinna med alla. Intervjun kommer att utföras på er arbetsplats och beräknas ta ca en timme. Alla uppgifter kommer givetvis att behandlas konfidentiellt. Mer information om min undersökning kommer att ges i samband med intervjuerna.

Min förhoppning är att alla som blir tillfrågade ställer upp på en intervju. Detta är viktigt för att resultatet ska bli så tillförlitligt som möjligt, men självklart är det frivilligt. Jag hoppas dock är att ni tycker undersökningen verkar intressant och vill medverka.

Kontakta mig gärna om ni har några frågor!

Med vänliga hälsningar

Frida Persson  
0736-978346  
frida\_persson20@hotmail.com

## Bilaga 2

### Intervjuguide för anställda på äldreboendet

#### *Anställd*

- befattning och ansvarsområden,
- anställningstid inom organisationen.
- Ev. tidigare befattningar och utbildningar.

#### *Bakgrund till organisationsförändringen*

- Vad var anledningen, enligt din mening, att man beslutade att äldreboendet skulle gå över från privat till kommunal regi ?
- Hur ställer du dig till detta beslut?

#### *Inledningsskedet*

- När fick du reda på att kommunen skulle ta över på äldreboendet?
- Hur informerades du om förändringen?
- Hur reagerade du när du första gången fick beskedet att äldreboendet skulle tas över av kommunen?
- Hur upplevde du stämningen bland övrig personal?
- Hur upplevde du den information som gavs i början? (tydlig? tillräcklig?)
- Har du arbetat för kommunen tidigare?
- Om personen arbetat i kommunen: Vilka erfarenheter hade du av att arbeta i kommunen?
- Påverkade dessa erfarenheter din reaktion?
- Hade du andra erfarenheter av organisationsförändringar som kan ha påverkat hur du reagerade?

#### *Efter första informationen*

- Vad hände efter att ni fått den första informationen? Fick ni någon ytterligare information?
- Hur upplevde du denna information?
- Kände du dig trygg eller osäker inför förändringen?
- Hur var stämningen på arbetsplatsen den första tiden efter förändringen?
- Hur tyckte du arbetet med att utveckla organisationen sköttes av de ansvariga från kommunen i det första skedet?
- Kände du förtroende för de som skulle driva igenom förändringen?
- Fanns det någon man kunde vända sig till med frågor och problem?
- På vilket sätt började man att förändra organisationen?
- Vilka var de första förändringarna som skedde?
- Hur upplevde du dessa?
- Tycker du att du och dina arbetskamrater gavs möjlighet att aktivt vara delaktiga i hur arbetet skulle organiseras?
- Hur kände du inför dina gamla chefer och den tidigare arbetsledningen?
- Hur kändes det när de gamla cheferna slutade?
- Hur såg reaktionerna på äldreboendet ut?

- Hur fungerade det när kommunens representanter kom i för att hjälpa till i organisationsutvecklingen?
- Kände du förtroende för dessa personer?

#### *Arbetsituationen*

- Tycker du att omorganisationen lett till några stora förändringar i organisationen?
- Vad innebär förändringen konkret för ditt arbete?
- På vilket sätt tycker du att din arbetsituation har förändrats?
- Vad tycker du om denna förändring?
- Vad är den största skillnaden mellan att jobba för kommunen och för det privata företaget?
- Vilken var den största omställningen för dig? Vad var jobbigast att förändra?
- Vilken var den minsta omställningen för dig? Vad var lättast att förändra?
- Har förmånerna (tex. möjligheter till KU eller lönen) ändrats i och med organisationsförändringen?
- Känner du dig mer eller mindre motiverad i ditt arbete i dag?
- Tycker du att du har mer eller mindre inflytande idag?
- Upplever du att du har mer eller mindre ansvar i ditt arbete i dag?
- Kan du bestämma över din arbetsituation i lägre eller högre utsträckning än tidigare?
- Har dina sociala relationer och kontakter påverkats av organisationsförändringen?
- Hur tycker du det fungerar med den nya chefen?

#### *Reflektion över inledningsskedet av processen.*

- Tyckte du det fanns någon anledning att förändra organisationen eller var du nöjd med hur det hade fungerat tidigare?
- Vad tycker du var positivt respektive negativt med ”gamla” organisationen ?
- Vad tycker du var positivt respektive negativt med den ”nya” organisationen?
- Hur tycker du att organisationsutvecklingen har fungerat?
- Tycker du att organisationsförändringen borde ha gjorts på något annat sätt?
- Hur hade man kunnat göra annorlunda?
- Vad fungerade bra? Vad fungerade sämre?
- Tyckte du att förändringen kom vid en lämplig tidpunkt? Eller hade en annan tidpunkt varit lämpligare?

#### *Dagsläget*

- Hur känner du inför förändringen idag?
- Har din inställning till förändringen förändrats under processens gång?
- Hur tror du att dina arbetskamrater känner inför förändringen i dagsläget?
- Tror du att dina arbetskamraters inställning har förändrats?
- Finns det skillnader mellan olika grupper och individer? Vad tror du de beror på?
- Hur upplever du stämningen och arbetsklimatet idag?
- Hur fungerar arbetet på våningen sedan organisationen förändrats?

- Har ni i arbetsgruppen fått ”lugn och ro” eller är det fortfarande mycket som är oklart?
- Är du en person som alltid tycker förändringar är något positivt och utmanande eller tycker du att saker förändras för mycket exempelvis på din arbetsplats?
- Var i processen tror du att organisationen i stort befinner sig idag? Har läget stabiliserats eller är det fortfarande mycket som är oklart?