



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2004-08-26

En strukturell organisationsförändring och dess konsekvenser

”Två steg bak och ett steg fram”

Av Cecilia Grip och Eva Hall Ericsson

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats, 10 poäng
- Sidantal: 53
- Titel: En strukturell organisationsförändring och dess konsekvenser
- Författare: Cecilia Grip och Eva Hall Ericsson
- Handledare: Viveka Jerndorf
- Datum: 2004-08-26
- Sammanfattning: Den ökade förändringstakten i samhället medför att alla arbetstagare någon gång under sitt yrkesverksamma liv genomgår någon form av organisationsförändring. Det är därför ett aktuellt ämne som berör alla.
- Den organisationsförändring, som vi har valt att studera, har bland annat inneburit att mellanchefer degraderats från sina tjänster, men att de trots det är kvar på sina tidigare arbetsplatser, vilket gör deras situation speciell.
- Syftet med studien är att förklara resultatet av en strukturell organisationsförändring och att analysera dess konsekvenser. För att besvara syftet har vi med en induktiv ansats genomfört en kvalitativ empirisk undersökning med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Vi har intervjuat fem degraderade mellanchefer angående en strukturell organisationsförändring. Sedan har vi försökt att förklara resultatet av förändringen och att analysera dess konsekvenserna, enligt vad som framkommit av intervjuerna.
- Resultatet av undersökningen beskriver en organisationsförändring som ännu inte nått sitt mål. Anledningen är att den strukturella förändringen medfört oönskade konsekvenser vilka organisationen inte hade förutsett.
- En tänkbar förklaring till dessa oförutsedda konsekvenser, menar vi, är att organisationen haft två oförenliga mål med organisationsförändringen.
- Nyckelord: Organisationsförändring, centralisering, decentralisering, verksamhetsorientering, degradering, mellanchefer.

TILL
GUNILLA

Innehållsförteckning

Inledning	5
1.1 Syfte	5
1.2 Begreppsförklaringar	6
1.3 Studiens fortsatta disposition	7
1.4 Pedagogisk relevans	7
1.5 Avgränsningar	7
2 Organisationer, förändringsarbete och medarbetare i teorin	8
2.1 Litteratursökning och källkritik	8
2.2 Sambandet mellan organisation och medarbetare	9
2.2.1 Den centraliserade maskinbyråkratiska organisationen	9
2.2.2 Den decentraliserade divisionaliserade organisationen	10
2.2.3 Hur centraliserade och decentraliserade organisationer påverkar medarbetaren	10
2.2.4 Några ord om kvinnlig gruppdynamik	11
2.3 Organisationsförändring	11
2.3.1 Förändringens motiv	11
2.3.2 Det önskvärda resultatet	12
2.3.3 Faktorer som påverkar förändringsarbetet	12
2.3.3.1 Tiden i förändringsarbetet	13
2.3.3.2 Kommunikation och information	14
2.3.4 Att stimulera till ökad förändringsbenägenhet	15
2.3.5 Några risker vid organisationsförändringar	16
2.4 Mellanchefer i en organisationsförändring	16
2.4.1 Presentation av mellanchefer	16
2.4.2 Från tillgång till förändringspropp	17
2.4.3 Mellanchefer i limbo	18
2.4.4 Reaktioner på förändring	19
3 Metod	21
3.1 Utgångspunkter	21
3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi	21
3.1.2 Vår forskningsansats	21
3.2 Genomförande	22
3.2.1 Urval	22

3.2.2	Datainsamlingsinstrument	23
3.2.3	Intervjugenomförande	24
3.2.4	Etiska aspekter	24
3.2.5	Bearbetning och analys av data	25
3.3	Metodkvalité	26
3.3.1	Kvalitetsbegreppens betydelse för vår uppsats	26
3.4	Metoddiskussion	27
3.4.1	Alternativa tillvägagångssätt	28
4	Organisationsförändringen och dess konsekvenser	29
4.1	Organisationsförändringen	29
4.1.1	Organisationens bakgrund	29
4.1.2	Motiv till organisationsförändringen	30
4.1.3	Den nya organisationen	30
4.1.4	Den nya befattningen	32
4.2	De före detta mellancheferna	32
4.2.1	Intervjupersonernas bakgrund	32
4.2.2	Den gamla organisationskulturen	33
4.2.3	Organisationsförändringen	33
4.2.4	Uppfattningarna om organisationsförändringen	34
4.2.5	Upplevelsen av den nya rollen	35
4.3	Vilka blev konsekvenserna?	35
4.3.1	Chefsrollen finns kvar	36
4.3.2	Avklippt från verksamheten	37
5	Analys av organisationsförändringen och dess konsekvenser	39
5.1	Resultatet av organisationsförändringen	40
5.1.1	Läge A - Organisationen och dess medarbetare	40
5.1.2	Läge B – Målet	41
5.1.3	Läge C - Resultatet	42
5.1.3.1	Förändringens kärna	42
5.1.3.2	Tanken med decentraliseringen	43
5.1.3.3	Avståndsförändringar	43
5.2	Konsekvenser av rådande struktur i läge C	45
5.2.1	Organisationen	45
5.2.1.1	Arbetsfördelning och ansvar	45
5.2.1.2	Avstånd och informationskanaler	45
5.2.2	Områdescheferna	46
5.2.2.1	Arbetsbelastning och gamla mönster	46
5.2.2.2	Insyn och kontroll	46
5.2.3	Enheternas medarbetare	47
5.2.3.1	Frånvarande chef	47

5.2.3.3 Permanenta relationer.....	47
5.2.4 De för detta Enhetscheferna	48
5.2.4.1 Degradering.....	48
5.2.4.2 Motivation och lojalitet	49
5.3 Sammanfattning	50
6 Diskussion.....	52
Referenser.....	54
Bilaga 1	57
Utskick till de före detta Enhetscheferna	57
Bilaga 2	58
Intervjuguide 1	58
Bilaga 3	61
Intervjuguide 2.....	61

Inledning

Den ökade förändringstakten i samhället ställer krav på organisationer att förändras. Omorganisationer, stora som små, blir allt vanligare i arbetslivet. Förändringstakten ställer också krav på arbetstagaren att förändras, eftersom en omorganisation innebär en förändring för såväl organisationen som dess medarbetare. Många arbetstagare upplever idag inte bara en utan flera omorganisationer under sitt yrkesverksamma liv. Omorganisationer är därför ett ständigt aktuellt ämne som berör oss alla.

För att en omorganisation ska lyckas krävs att både organisationen och medarbetarna förändras och att samspelet dem emellan fungerar. Detta samspel påverkas av en rad olika faktorer, såsom exempelvis individuell förändringsbenägenhet eller organisationsförändringens omfattning. Genom att öka våra kunskaper om dessa faktorer kan vi också öka möjligheterna för att fler omorganisationer ska bli framgångsrika

En organisation är ett socialt system som är medvetet strukturerat för att uppnå ett bestämt mål, och om man ändrar i någon av de tre komponenterna så påverkas även de övriga (Jacobsen & Thorsvik, 2002). När organisationers mål eller struktur förändras genom en omorganisation, förändras även det sociala systemet. Den enskilde medarbetaren påverkas av omorganisationen, men även relationerna mellan kollegor och relationerna mellan medarbetare på olika hierarkiska nivåer påverkas och förändras. Dessa förändringar i det sociala systemet inom organisationen kan sedan i sin tur påverka organisationens struktur och mål. Det är därför viktigt att vid en omorganisation försöka se organisationen som en helhet, i vilken samtliga komponenter hänger ihop och påverkar varandra, för att omorganisationen ska kunna bli framgångsrik.

Den omorganisation, som vi har valt att studera, har bland annat inneburit att mellanchefer degraderats från sina tjänster, men att de trots det är kvar på sina tidigare arbetsplatser, vilket gör deras situation speciell. Denna strukturella förändring har resulterat i en rad olika konsekvenser vilka vi avser att analysera.

1.1 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är, att förklara resultatet av en strukturell organisationsförändring och analysera dess konsekvenser.

1.2 Begreppsförklaringar

Vi kommer nedan att förklara en del begrepp som är av betydelse för vår uppsats.

Organisation: Organisationer skiljer sig från andra sociala grupperingar genom att vara ett socialt system som är medvetet strukturerat för att uppnå ett bestämt mål. Uttrycket socialt system avser människor som sam agerar i en socialt avgränsad grupp. Med mål menas att organisationen bildades för att åstadkomma någonting speciellt. Att organisationen är strukturerad syftar på att den består av mönster av ansvarsförhållanden och rutiner för hur enskilda fall ska hanteras etc. Definitionen är hämtad från Jacobsen och Thorsvik (2002), och är den som vi kommer att använda oss av i vår uppsats.

En organisation kan anses vara en levande organism som lever ett eget liv. När vi refererar till ”organisationen” i vår uppsats kan det uppfattas som om vi ser den just på detta sätt. Så är dock inte fallet, utan anledningen till att vi refererar till organisationen på detta sätt är dels att vi saknar röster som representerar ledningen, och dels att vi inte vill röja företagets identitet.

Mellanchef: Med mellanchef avser vi första linjens chefer räknat från golvet i en organisation. Exempel på mellanchefer i vår undersökning är de, till följd av organisationsförändringen, avsatta enhetscheferna. Dessa numera före detta mellanchefer hade tidigare titeln Enhetschefer vilken ändrades till Ansvariga Specialister. Områdescheferna, som också omnämns i vår undersökning är även de en mellanchefsgrupp, men dessa befinner sig ytterligare ett steg upp på organisationens hierarkiska steg. För närmare presentation av organisationens aktuella struktur se bild 4.1.3. För att skydda organisationens identitet, använder vi oss inte av de titlar som de anställda inom organisationen har. Områdeschef, Enhetschef och Ansvarig Specialist är våra benämningar på de anställdas befattningar och skrivs med stor begynnelsebokstav, eftersom de fått karaktären av egennamn.

Medarbetare: Med medarbetare menar vi den personalgrupp som är närmst under de före detta mellancheferna, det vill säga den personalgrupp, oavsett yrkeskategori som är placerad på respektive enhet inom organisationen.

Konsekvens: Ordet konsekvens översätts med följd eller följdriktighet i Svenska Akademiens Ordlista. Precis som vi menar i vårt syfte, har den organisationsförändring vi studerat fått specifika följder för de före detta mellancheferna inom organisationen. Dessa följder har vi identifierat och dragit slutsatser om, med hjälp av tidigare forskning på området.

1.3 Studiens fortsatta disposition

I detta kapitel presenterar vi syftet med uppsatsen och våra avgränsningar. I kapitel två genomför vi en litteraturgenomgång av den forskning som vi funnit vara relevant för vår uppsats. I kapitel tre diskuterar vi vårt val av metod och därefter i kapitel fyra, presenterar vi vårt empiriska resultat med en efterföljande analys i kapitel fem, varpå vi avslutar med en diskussion i kapitel sex.

1.4 Pedagogisk relevans

Den pedagogiska forskarens uppgift är inte i första hand att söka lösa praktiska problem, utan främst att analysera problemet för att finna de utgångspunkter där de kan angripas på ett fruktbart sätt (Johannesson, i Linberg & Berge, 1988).

Den pedagogiska relevansen med vårt arbete består i att organisationsförändringar, vars konsekvenser vi avser analysera, innebär en planerad påverkansprocess från organisationens sida, och pedagogik handlar just om avsiktlig påverkan. Pedagogik syftar till förståelse av de faktorer som samverkar vid förändring, och genom att studera och få kunskap om dem kan man i viss mån påverka resultatet av själva organisationsförändringen.

1.5 Avgränsningar

En och samma omorganisation uppfattas olika av varje enskild medarbetare och kan studeras utifrån många olika vetenskapliga perspektiv och infallsvinklar. Vi har analyserat konsekvenserna av en strukturell organisationsförändring, belyst ur endast *en* personalkategori synpunkter, och att vi inte studerar hela omorganisationen utan endast utvalda konsekvenser utav den. Dessa konsekvenser är de som framkommit under intervjuerna och som vi funnit speciellt signifikanta eller anmärkningsvärda för just denna organisationsförändring.

Den organisation som vi har studerat består främst av kvinnor, och samtliga våra intervju personer är kvinnor. Vi har trots det valt att inte ha ett genusperspektiv på vår uppsats, även om det hade varit möjligt, eftersom det inte hade överensstämmt med vårt syfte. Vi har dock uppmärksammat fenomenet kvinnor i kvinnodominerade organisationer (se 2.2.4).

2 Organisationer, förändringsarbete och medarbetare i teorin

Vi har undersökt olika författares syn på förhållandet mellan individ och organisation, och vilken påverkan en förändringsprocess har på organisationen, individen och mellanchefen i synnerhet. Vår teoretiska genomgång inleder vi med en redogörelse för hur arbetet med att få fram den litteratur som vi stödjer vår analys på gick till.

2.1 Litteratursökning och källkritik

Det finns risker med att vara för väl inläst på sitt ämnesområde då man riskerar att bli alltför påverkad av vad tidigare forskning visat, eller att man kan bli insnärjd i redan etablerad problematik så att man hämmas i sin förmåga att se nya möjligheter (Alvesson, 1994). Den största delen av vår litteratursökning gjorde vi efter det att sammanställningen av det empiriska materialet var gjord. Det var först då vi sammanställt vårt intervjumaterial som ämnet tog ordentligt form och vi visste vilken litteratur vi skulle inrikta oss på mer i detalj.

Vi har sökt vårt litteraturmaterial via olika databaser, bland annat LOVISA och Libris. Vi har även använt oss av vetenskapliga artiklar som vi sökt via ERIC, ELIN och Emerald. I våra sökningar använde vi oss av sökord som; Group process, Interpersonal Communications, Organizational Development, Organizational Change, Problem solving, Group thinking, Leadership, Teams, Internal conflicts, Diversity Management, Organizational Culture, sökningarna gjordes både på svenska och på engelska.

Efter att ha tagit del av litteraturen, fick vi ett större grepp om vårt ämnesområde. Av de författare vi plockade ut, fick vi även värdefulla tips om nya användbara källor via deras referenslistor. En hel del av dessa författare återkom i nästan all litteratur vi fann, och många av dem får betraktas som portalfigurer inom sitt ämne vilken annan forskning utgått från. Eftersom det var viktigt för oss att vara solida i vårt resonemang har även vi använt och utgått ifrån dessa.

Då man söker litteratur via databaser, är det inte alltid lätt att få tag i den ”rätta” litteraturen med det ”rätta” innehållet. En del böcker har vi sållat bort, för även om innehållet passat, har ibland utgåvan varit en populärvetenskaplig variant på en tidigare avhandling. Att förhålla sig kritisk till den litteratur man väljer är viktigt om man vill uppnå trovärdighet med sitt arbete, och därför har vi granskat varje bok utifrån sitt syfte och sin grad av vetenskaplig orientering. I något fall har vi använt oss av sekundärkällor då det visat sig omöjligt för oss att få tag i primärkällan, men då författaren varit av så pass hög dignitet att det varit nödvändigt att ha med just denna teori. De sekundärkällor vi använt oss av är i huvudsak Jakobsson & Thorsvik, Yukl och Ritzer.

En bra litteraturgenomgång är ett sätt att stärka ens trovärdighet som en person med kunskaper på det område man utforskar (Bryman, 2002). Eftersom vår utgångspunkt är empirisk har vårt mål varit att med hjälp av teorin ge dels en bakgrund, men även en tankereferens till de fenomen och konsekvenser som vi funnit. Däremot är det inte vår ambition att göra en heltäckande kartläggning av samtliga teorier inom området för organisationsförändringar och dess påverkan på sina anställda. Materialet har därför till en del styrts av vad vi tycker varit spännande och relevant att ta upp.

2.2 Sambandet mellan organisation och medarbetare

Organisationer skiljer sig från andra sociala grupperingar genom att vara ett socialt system som är medvetet strukturerat för att uppnå ett bestämt mål, och om man förändrar någon av dessa tre komponenter så påverkas även de övriga (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Vi kommer i detta teoriavsnitt att beskriva vad som händer i det sociala systemet när en organisation ändrar sin struktur.

Hur ser den påverkan ut som den anställde utsätts för av organisationen? Detta beror givetvis på flera olika faktorer så som typen av organisation eller personligheten hos den anställde och i vilket sammanhang de befinner sig (Argyris, 1960). Vi tolkar detta som att Argyris ser det som att organisationens karaktär med tiden kan avspeglar sig i en individs personlighet och att man indirekt kan tala om en fostran.

Det finns många olika organisationsformer men vi har valt ut de två som är mest relevanta för att beskriva den organisation som vi har studerat. För anledningen till varför dessa två stämmer in på den aktuella organisationen så hänvisar vi till vår analys kapitel 5. Vi kommer nedan att presentera de båda organisationsformerna och beskriva hur de påverkar medarbetarna.

2.2.1 Den centraliserade maskinbyråkratiska organisationen

Den organisationsform som utmärker sig som den centraliserade, har en vertikal hierarkisk struktur, där ett fåtal personer i en toppledning styr sina medarbetare via flera olika chefsskikt för att slutligen nå det stora flertalet som arbetar närmst produktionen. Arbetsfördelning följer klara strukturer och regler för hur arbetet ska utföras och arbetsprocessen är standardiserad, vilket ger lite utrymme åt det egna initiativet. Den administrativa sektorn är stor och den hierarkiska strukturen talar tydligt om vem som är överordnad och underordnad. Mellancheferna i denna typ av organisation, som blivit kallad "maskinbyråkrati" är den grupp som har huvudansvaret för övervakning och samordning av produktionen och är också den grupp som förmedlar information från den operativa kärnan uppåt i systemet, men även uppifrån och ner till medarbetarna längst ner i organisationen. Organisationen är oftast av äldre datum, där den

centraliserade beslutsmakten samordnar en stor del av verksamheten. Fördelar med en sådan organisation är att den är stabil och förutsägbar med klara ansvarsförhållanden, till nackdelarna hör att stabiliseringen också leder till att den är svår att förändra (Mintzberg, 1983).

2.2.2 Den decentraliserade divisionaliserade organisationen

Den divisionaliserade organisationen är en annan organisationsform, som tvärt emot den maskinbyråkratiska utmärker sig genom sin horisontella struktur. Organisationen består av en samling näst intill autonoma enheter, det vill säga flera marknadsbaserade divisioner, som binds samman via en central ledning dit försäljningsresultaten redovisas. Till nackdelarna med denna typ av organisation hör att varje division kan bli så uppslukad av resultaten i den egna divisionen att man inte tar tillräckliga hänsyn till organisationens mer övergripande mål. Till fördelarna hör att det mesta av beslutsmakten är delegerad till verksamhetsnivån vilket ger den bäst optimering av anpassningen till marknaden. För mycket insyn i de olika enheternas verksamhet, kan innebära att ledningen lägger sig i, och därmed stör självständigheten (Mintzberg, 1983). Denna organisationsform är den som bäst överensstämmer med den decentraliserade organisationsformen, där man eftersträvar få hierarkiska strukturer och där varje enhet själv ansvarar för att man uppnår det mål som en ansvarig ledning satt upp (Södergren, 1992).

2.2.3 Hur centraliserade och decentraliserade organisationer påverkar medarbetaren

Då en individ formas under sin väg från barn till vuxen genomgår hon eller han olika utvecklingsfaser, där målet är att kunna ansvara för sitt eget och sin avkommas liv. För många innebär kontakten med arbetslivet att man som vuxen omyndigförklaras av organisationen, som blir en ställföreträdande förälder med en omfattande beslutsmakt (Argyris, 1960). I den centraliserade organisationsformen finns det mycket som talar för att förhållandena till de anställda är just av denna karaktär, där kontroll och makt ligger centrerad kring ledningen och där medarbetarna har små möjligheter att påverka sin arbetssituation. Då möjligheterna är små att kunna påverka sin situation finns det risk för att de anställda har svårare att känna motivation (Mintzberg, 1983).

I den decentraliserade organisationen krävs det däremot ett större mått av deltagande och i viss mån en bredare kunskapsbas av de anställda. Genom att det finns färre nivåer i en sådan organisation får fler anställda nära produktionen ökade befogenheter och ansvar vilket är stimulerande. Men den horisontella strukturen medför att karriärvägarna är färre och istället för att successivt stiga i graderna inom företaget, får den anställde sin arbetstillfredsställelse genom den stimulans som ansvar och inflytande ger (Södergren, 1992). Ibland hävdas det att en decentraliserad organisation leder till ett bättre ledarskap, vilket inte nödvändigtvis är sant. Innan en decentralisering kan det märkas en tydlig klyfta mellan mellanchefer och ledning. Efter decentraliseringen då man

ökat befogenheterna och makten hos mellanchefen finns klyftan kvar men nu istället mellan mellanchefen och medarbetarna (Drakenberg, 1997).

2.2.4 Några ord om kvinnlig gruppdynamik

Medarbetaren påverkas inte bara av organisationsformen utan även av andra faktorer. Det finns exempelvis olika aspekter av organisatoriskt liv vilken en kan vara den kvinnodominerade organisationen. För oss är det relevant att beskriva denna utifrån det faktum att den organisation som vi har studerat i huvudsak består av kvinnor.

Bland kvinnliga medarbetare kan det utvecklas en Jantelag. Denna innebär i praktiken att mycket få vill kunna något mer än andra och man vill inte utmärka sig, utan kunskapsnivån rättar sig efter den som kan minst. Anledningen kan vara indelningen i arbetslag där de personliga relationerna inom gruppen blir viktigare än den egna utvecklingen. Utbildning, kompetensutveckling eller inläring av något nytt medför en förändring av relationerna och rollerna i arbetslaget. Dessutom är karriärvägarna inom kvinnodominerade organisationer inom offentlig sektor i det närmsta obefintliga. Man kan avancera till avdelningsföreståndare men därefter är det stopp (Drakenberg, 1997).

I den kvinnodominerade organisationen vill man betona likhet, samhörighet och avsaknaden av konflikter. Olika kunskapsbas, ålderskillnader och olika bakgrundförhållanden och olikheter i personligheten hålls nere i kvinnogruppen. Så fort någon försöker betona skillnader försöker de andra i arbetsgruppen att göra henne uppmärksam på ”solidaritets minneslucka” (Lindgren, 1992). Solidariteten gruppmedlemmarna emellan är alltså överordnad de personliga skillnaderna och önskemålen. Klimatet i en arbetsgrupp som domineras av kvinnor kan inverka negativt på utvecklingen för hela organisationen då det hämmar både lärande och initiativ hos individen.

2.3 Organisationsförändring

Det är inte ovanligt att en organisation från början har en organisationsform som man senare av olika anledningar tvingas ändra. Den organisation som vi har studerat har ansett det nödvändigt att genomföra en organisationsförändring och vi ska därför belysa olika aspekter av en sådan.

2.3.1 Förändringens motiv

Enligt Dixon (1998), lär Einstein sagt att utveckling och förändring är nödvändig då den värld som människan skapat med hjälp av sin dittills uppnådda tankenivå, ger upphov

till problem som inte går att lösa på den nivå där de uppstod. Därför drivs vi till förändring.

Organisationers främsta motiv för att decentralisera är oftast ett behov av att öka effektiviteten. Andra orsaker är av mer arbetspsykologisk karaktär, som till exempel att öka engagemanget och motivationen hos personalen och att skapa fungerande former för medinflytande. Ett kompetensmotiv innebär att man vill skapa en organisation som bättre utvecklar och tillvaratar kompetensen hos medarbetare på alla nivåer. Det kan dessutom finnas ett legitimitetsmotiv som det att efterlikna eller bemöta förändringar hos kunder, leverantörer eller konkurrenter (Södergren, 1997).

De flesta företag och organisationer måste acceptera att någon gång genomföra en förändring eftersom både de egna inre kraven och omgivningens yttre krav ständigt förändras och ökar (French & Bell, 1999). Ekonomisk press, jakten på ökad tillväxt och profit, tvingar organisationer att ständigt öka sin konkurrenskraft. Detta innebär att företag hela tiden måste öka sin kapacitet och sin förmåga att lösa framtida svårigheter (Probst & Büchel, 1997).

2.3.2 Det önskvärda resultatet

Decentralisering och flexibilitet blev under 80-talet ett honnörsord inom både den privata och den offentliga sektorn. En decentraliserad verksamhet skulle skapa en större delaktighet för de anställda i beslutprocessen och därmed en större trivsel på arbetsplatserna (Drakenberg, 1997). Samtidigt menade man att decentraliseringen skulle skapa bättre hushållning med resurserna. Genom att flytta beslutsnivåer och ansvar till dem som arbetar närmst kunderna hoppas organisationer öka sin känslighet för kundernas behov och därmed göra effektivare anpassningar. Det önskvärda resultatet är en ”verksamhetsorientering”, vilket kännetecknas av en organisatorisk kraftansamling på verksamhetsnivå med effekter på resurser, kunskaper, inflytande, aktiviteter och handlingsfrihet, vilket vanligtvis sker på bekostnad av hierarkins högre mellannivåer (Södergren, 1992).

2.3.3 Faktorer som påverkar förändringsarbetet

Inom en organisation samspelar struktur, mål och socialt system med varandra. Det innebär att vid en organisationsförändring berörs samtliga dessa delar och det tar därför tid att genomföra förändringen och det krävs god kommunikation och information för att få organisationens tre delar att samverka. Vi har därför valt att nedan belysa tidens, kommunikationens och informationens betydelse i samband med förändringar av de formella och de informella strukturerna inom en organisation.

2.3.3.1 Tiden i förändringsarbetet

Erfarenheter visar att en decentralisering tar lång tid, och många gånger leder till långsammare och mer smärtsamma omställningar än vad som hade varit nödvändigt (Södergren, 1997). Ibland kan det dock vara klokt att inte driva på förändringen alltför snabbt, eftersom alla förändringar dras med "barnsjukdomar" i början som måste korrigeras efter hand. Trögheten kan också innebära att bra idéer hinner ligga till sig och dåliga idéer försvinner på vägen. Man ska därför inte vara för snabb med en utvärdering eftersom det tar lång tid innan ett nytt system blivit förankrat i organisationen (Lenéer-Axelsson, 1991).

En omorganisation kan ta längre tid än vad ledningen räknat med, i synnerhet om organisationen tidigare genomfört förändringar som inte varit väl förankrade i medarbetargruppen. Mellanchefer kan då agera genom att inte fullt gå in för förändringsarbetet eftersom man vill skydda sig själv och personalen mot den stress som förändringsarbete innebär. Ledningen förstår inte alltid anledningen till förändringsmotståndet, utan tolkar det som en inbyggd tröghet i organisationsstrukturen (McConville & Holden, 1999).

En organisationsledning kan ibland ha den felaktiga uppfattningen att, om man ändrar i ett företags struktur följer även det övriga inom organisationen med av sig själv (Södergren, 1992). Med det övriga i det här fallet menas de "informella" strukturerna. De *formella* strukturerna inom organisationen utgörs av de mål och den strategi som företaget formulerat och som utgör det dagliga arbetets riktlinjer. Inom ramen för det formella faller även den organisationsstruktur som bestämmer vilken arbetsfördelning, styrning och samordning av arbetet som skall råda på arbetsplatsen. De *informella* egenskaperna däremot utgörs av organisationens kultur, så som de normer, värderingar som råder, men även hur maktförhållandena ser ut på arbetsplatsen både mellan individer och grupper. De formella strukturerna är de man betraktar som det synliga inom organisationen, medan delar av de informella strukturerna är svårare att få syn på och därför svårare att förändra (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

En anställd som på sin arbetsplats exempelvis tidigare inte haft någon erfarenhet av att fatta beslut eller att ta ansvar, måste man ge tid för att våga förändras i attityder och värderingar, även då tidigare formella strukturer brutits upp och nya förberetts.

Webers tankar kring rationalitet har tolkats så att förändringar på den kulturella nivån leder till förändringar i det strukturella planet, vilket sedan återspeglar sig i individens tankar och agerande. Det vill säga att om man vill uppnå en stabil och långsiktig förändring är de kulturella lagren överordnade de strukturella, annars riskerar den önskade förändringen fjädra tillbaka till utgångsläget (Ritzer, 1983). En varaktig och stabil förändring är alltså avhängig av att man vid en organisationsförändring lägger ner lika mycket möda på att förändra i de informella som i de formella strukturerna, annars riskerar man att inte få någon förändring alls.

2.3.3.2 Kommunikation och information

Delaktighet och tillgång till information är de viktigaste hörnstenarna i ett förändringsarbete (Stenhamn, 1995). Planerad kommunikation är viktigt under varje fas i en organisationsutveckling, men framförallt redan då man inleder förändringsarbetet genom att ställa diagnos som visar hur man ska organisera om. Det är då grunden läggs för slutresultatet och det är då det finns störst möjlighet att påverka (Hansson, 2003). Det positiva med förändringsarbete är att det kan skapa innovationer och ge utmaningar som kan förbättra kommunikationsvägarna inom organisationen (McConville & Holden, 1999). Men otillräcklig information och kommunikation ger ett motstånd till förändring. Ofta målar ledningen upp en realistiskt positiv bild av varför man förändrar, även om de anställda inser att det många gånger innebär nedskärningar. Då skapar det mindre motstånd om man öppet deklarerar varför man gör en förändring, istället för att försöka linda in den i en rosa förpackning som ändå genomskådas. För att balansera de fantasier och den oro som uppstår under förändringsprocessens olika skeden måste det finnas en kontinuerlig faktaöverföring från ledningen (Lenéer-Axelsson, 1991).

I organisationer med en traditionellt uppbyggd struktur och hierarki kan det finnas en inbördes social ordning, där avståndet mellan ledning och övriga medarbetare blir alltför stort. Detta avstånd kan låsa fast de anställda i en överordnad-underordnad relation där information angående organisationsförändringen bemöts med ett passivt motstånd, vilket hämmar de underordnade från att aktivt delta i organisationsutvecklingsprocessen. Organisationen får likheter med ett klassamhälle, där alla förändringar som föreslås av ledningen möts med fientlighet eller misstänksamhet av en motpart som ständigt känner av sitt underläge och där lojalitet betraktas som förräderi mot den egna gruppen (Alvesson, 1996). För att få en förändring i inflytandestrukturen mot mer decentraliserade och horisontella organisationer krävs det inte bara nya strukturer, utan framför allt förändrad kompetens, förändrade yrkesroller, förändrade ledningsstilar, förändrade samarbetsformer och kommunikationsmönster (Södergren, 1997). Men först när en individ är trygg i sig själv och har en tillfredsställande stabilitet i förhållande till omvärlden minskar ångesten och ett behov av utveckling kan göra sig gällande. Man kan då inte bara tolerera det nya och det okända utan också aktivt uppsöka det (Moxnes, 1981).

Den ledning inom en organisation som vill påverka sina medarbetare till att åstadkomma en förändring måste inse betydelsen av att föra en dialog. För detta krävs ett klimat som är gynnsamt för individen och organisationens utveckling. Det vill säga att alla inom organisationen har lika möjligheter att ifrågasätta andra idéer. Men det är inte hos den isolerade individen förändringen börjar utan hos individer i gruppgemenskap, det är när gruppen börjat förändras som organisationen har börjat förändras (Dixon, 1998).

2.3.4 Att stimulera till ökad förändringsbenägenhet

Likväl som det kan behövas en inskolningsperiod för nyanställda, kan det behövas en avvänjningsperiod för den som ska genomgå en arbetsplatsförändring så att medarbetaren får tid på sig att separera. Att tvingas till att skiljas från sina arbetsuppgifter kan för många medarbetare upplevas som ett underkännande av det arbete de hittills har utfört (Lenéer-Axelsson, 1991). Kübler-Ross har forskat på hur människor hanterar krissituationer och där sett ett mönster som även andra forskare har använt sig av då man vill förstå krisens händelseförlopp. Att bli av med sitt arbete är under de flesta omständigheter en kris, men även andra stora förändringar på arbetsplatsen kan göra att personalen reagerar på ett sätt liknande det som Kübler-Ross beskriver i sin kristeori. Hon säger där bland annat att en känsla av uppgivenhet och förlust kan inträda vid kris. Även depression kan drabba den som ställs inför och inte längre kan förneka en komplicerad förändring. Ett accepterande kan slutligen ske om personen får tid och hjälp att ge uttryck för sin avund mot dem som får stanna kvar, och sin vrede över att inte räknas med i framtiden. Det är alltså viktigt att ge medarbetaren både tid och stöd under förändringsprocessen såväl för medarbetarens egen skull som för organisationen som helhet.

Att bara se till sin egen situation är mycket vanligt, och risken finns då att medarbetaren känner ett förändringsmotstånd som kan leda till positions- och intressekonflikter inom organisationen (Lenéer-Axelsson, 1991).

Ofta klagas det över långdragna förändringsprocesser där det är långt mellan idé och handling eftersom engagemanget då riskerar att gå förlorat. Men förändringar som uppstått ur tydliga behov går snabbare och lättare att genomföra än de som upplevs som beordrade (Lenéer-Axelsson, 1991). En av förklaringarna till det är människans känslighet mellan olika elements jämvikt i attitydsystemet. Om det uppstår en obalans i attitydsystemet kommer människan att vilja vidta åtgärder för att återfå balansen. Därför måste det uppstå någon form av upplevd obalans för att det ska finnas en vilja till förändring. Genom att tydligt visa eller påpeka brister innan man påbörjar en organisationsförändring ökar viljan till förändring eftersom medarbetaren själv kommer att vilja sträva mot en ny överensstämmighet inom attitydsystemet (Sampson, 1971).

Medarbetaren behöver alltså inte bara tid och stöd under en omorganisation, utan även en insikt om anledningen till att den genomförs för att själva förändringsprocessen ska underlättas för medarbetaren och organisationen. Dessutom krävs det att förändringen inte är alltför omfattande och plötslig eftersom risken då finns att medarbetaren reagerar med chock. Moxnes (1981) menar att en viss mängd ångest befrämjar inläringen medan för mycket hämmar den eftersom människan har en tendens att reagera defensivt med att låsa sig fast i gamla beteendemönster eller fly när situationen blir alltför hotande. För att motivera en medarbetare att utvecklas måste därför arbetsmiljön vara tillräckligt trygg för att medarbetaren ska kunna tolerera den ångest som uppstår under läroprocessen. Samtidigt måste arbetsmiljön skapa så pass mycket ångest och känsla av otillräcklighet hos medarbetaren att behovet av förändring erkänns. Maslow (1968) är av liknande åsikt och menar att människan utvecklas när glädjen över att utvecklas och ångslan för trygghet är större än ångslan för utveckling och glädjen över trygghet. Han

jämför med det lilla barnet som klänger sig fast vid sin mamma om otryggheten är för stor, men som om det känner trygghet vågar släppa taget om mamman och nyfiket ge sig ut på upptäcktsfärd. Först när tryggheten är garanterad tillåts andra behov såsom utveckling och lärande att framträda eftersom trygghet är ett mer grundläggande behov.

2.3.5 Några risker vid organisationsförändringar

Under en omorganisation kan osynliga förändringskostnader, i form av immateriella resurser som tas från verksamheten uppträda, vilka leder till att organisationen tycks förlora energi, kompetens och utvecklingskraft. Södergren (1997) benämner dem för "förändringsfällan". Med det menar hon exempelvis den oro en omorganisation innebär för de anställda. Oron tar både energi och engagemang, och leder till sänkt produktivitet därför att mer tid läggs på möten, fikarumsdiskussioner i sökandet efter information kring omorganisationen. Det kan även skapas jordmån för revir- och maktstrider, vilka genom ryktesspridning, desinformation och manipulation också tar kraft från både medarbetare och verksamhet. Att mindre blir gjort och kvalitén på arbetet blir sämre, kan bero på att roller och former för samarbete blir oklara. Etablerade samarbetsrelationer rivs upp och då nätverk av kontakter och samarbetsrelationer är en viktig del av en medarbetares kompetens innebär detta en kompetensförlust för organisationen. Många initiativ läggs på is, eller går en oklar framtid till mötes, då förutsättningarna förändras och mycket arbete och engagemang kan vara förgäves. Beträffande mellancheferens position blir den gärna otydlig under omorganisationer i samband med att beslutsvägarna blir oklara, i synnerhet då en organisation går från en organisationsform till en annan (McConville & Holden, 1999).

Den organisation som uppvisar tecken på att vara på väg in i förändringsfällan har sällan fel vision eller har fattat fel beslut i valet mellan olika organisationsformer. Istället är det vikten av att leda och stödja själva förändringsprocessen som oftast har underskattats (Södergren, 1997). De som bär ansvaret har inte brytt sig tillräckligt mycket om känslor och åsikter bland dem som rent praktiskt ska genomföra förändringsarbetet (Lenéer-Axelson, 1991).

2.4 Mellanchefer i en organisationsförändring

I vår undersökning har vi mellanchefer i särskilt fokus. Deras roll inom både en organisation och en organisationsförändring är central. Vi vill därför med hjälp av ett eget avsnitt poängtera detta.

2.4.1 Presentation av mellanchefer

Mellanchefer särskiljs från de högre cheferna genom att representera arbetsgivaren men samtidigt sakna egen autonomitet och makt (McConville & Holden, 1999).

Mellanchefens roll ligger i gränslandet mellan de konkreta arbetsuppgifterna i nära kontakt med den dagliga verksamheten, och det mer strategiska och policyskapande arbetet inom organisationen (Södergren, 1992). Medarbetarna kan ha svårt att förstå det ansvar som mellanchefen har och det är därför ofta inte riktigt tillåtet för dem att vara chefer. Samtidigt krävs det att mellanchefen är lojal både mot sin överordnade chef och mot sina medarbetare vilket många gånger kan vara en svår balansgång (Stenhamn, 1995). Mellanchefen kan sägas befinna sig mellan barken och veden, och kan sällan vara alla till belåtenhet (Drakenberg, 1997).

2.4.2 Från tillgång till förändringspropp

Inställningen till organisationsförändringar blir allt mindre positiv ju mer man närmar sig den organisatoriska pyramidens botten där tillgång på information är minst (Stenhamn, 1995). Ledningens uppgift och ansvar är att se framåt och att planera långsiktigt (Lenéer-Axelsson, 1991). Ledningen kräver sedan att mellanchefen ska genomdriva förändringar beslutade på högre nivå. Men om förändringarna inte känns angelägna riskerar mellanchefen att hamna i konflikt med sina anställda. Mellanchefen ses av sin personal som en arbetsgivarrepresentant medan ledningen ser denne som deras kontaktlänk med personalen. Mellanchefen ser sig själv som underställd ledningen men är samtidigt väl insatt i vad medarbetarna anser. Denna rollkonflikt är en stor källa till stress för mellanchefen (McConville & Holden, 1999). Dessutom är mellanchefen oftast fysiskt ensam i sin roll eftersom de inte tillhör någon arbetsgrupp där de kan diskutera och få råd och stöd (Lenéer-Axelsson, 1991). Men denna klämställning innebär samtidigt att mellanchefen har en viktig nyckelroll vid organisationsförändringar.

Det finns positionsmakt som beror på en persons formella position inom en organisation, och det finns personlig makt som är informell och som beror på en persons attribut. En chef har formell makt, och en ledare har informell makt, men inom dagens organisationer både kan och bör chefen och ledaren vara en och samma person. Det som skiljer chefskapet från ledarskapet är att chefskapet uppmuntrar till stabilitet, ordning och effektivitet, medan ledarskapet uppmuntrar till innovation, flexibilitet och anpassning (Yukl, 2002). Såväl ledare som chefer behövs inom en organisation, men vid förändringsarbete behövs framförallt ledare eftersom de genom sitt ledarskap visar riktningen och en organisationsförändring kan liknas vid en rörelse (Kotter, 1990). Framförallt grupper behöver en ledare om problem skulle uppstå i samband med en omorganisation, eftersom de annars blir sårbara för tillfälliga konflikter och påfrestningar. En ledare som har gruppens förtroende och som samtidigt har en stark formell förankring i organisationen är därför av stor betydelse (Olsson, 1995). Det är dessutom så att grupper kan utgöra en organisations starkaste hinder mot förändring. De har ofta starka normer och informella strukturer som gynnar stabiliteten eftersom gruppen strävar efter att den sociala relationen inom gruppen skall behållas permanent (Lenéer-Axelsson, 1991). Enligt "Social Exchange Theory" kan en grupp tillåta en ledare att kringgå vissa normer och likhetskrav om ledaren visar sig kompetent och lojal. Ledaren får på detta vis ökat inflytande och makt vilken gör det möjligt att vara innovativ för att finna lösningar. Gruppens utbyte är att ledaren underlättar för dem att

uppnå deras mål, och erbjuder social belöning i form av samhörighet och erkännande (Hollander, 1967).

Medarbetarna i en organisation befinner sig på olika stadier under en förändringsprocess. I början kan en form av eufori upplevas om motivationen är hög, medan i mellanfasen är det vanligt att motivationen minskar och att förändringsprocessen tappar fart. Nyhetsvärdet har minskat och problem som man tidigare förbisett måste få en lösning (Lenéer-Axelsson, 1991). För att ett förändringsarbete ska fungera rent praktiskt och framförallt för att inte förändringsprocessen och utvecklingen ska avstanna så krävs ett gott ledarskap (Södergren, 1997). Ledarens uppgift är då att visa riktningen för verksamheten genom en framtidsvision, samt att motivera och inspirera medarbetare så att de sluter upp kring och arbetar för den gemensamma visionen, samt ger dem kraft att överbygga eventuella hinder på vägen (Kotter, 1990). Det är dock viktigt att ledaren inte bara är en duktig ledare utan även har god kännedom om branschen för att ledaren ska uppfattas som kunnig och trovärdig. Risken finns annars att framtidsvisionen bemöts av skepticism (Alvesson, 1996).

Samtidigt är det så att när medarbetarna behöver som mest stöd är också ledaren utsatt för ett starkt tryck. Organisationsförändringen kan göra att även ledaren blir otrygg i sin roll och då får svårt att skapa det goda förändringsklimat som behövs i samband med en omorganisation (Södergren, 1997). Dessutom tenderar mellanchefernas ansvar för den dagliga verksamheten ofta att vara större än vad befogenheterna medger (Drakenberg, et al, 1997). Detta kan ytterligare försvåra för mellancheferna att vara den tillgång för organisationen som krävs i samband med en organisationsförändring. Mellancheferna riskerar därför att istället komma att betraktas som bromsklossar och informationsproppar i en organisationsförändring (Södergren, 1992).

2.4.3 Mellancheferna i limbo

Då andra yrkesgrupper inom organisationen ges möjlighet till personlig utveckling i samband med en organisationsförändring kan det ibland leda till att mellanchefernas roll ifrågasätts. Exempelvis tenderar stärkta roller bland medarbetarna att försvaga auktoriteten på mellancheferns nivå vars organisatoriska värde blir allt mer oklart. Orsaken är att det inte är möjligt att förändra den enes roll utan att det sker på bekostnad av den andres roll då de två rollförändringarna förutsätter varandra (Södergren, 1992).

En annan anledning till att mellanchefernas roll i organisationen ifrågasätts kan vara att man önskar lägga beslutsnivåerna närmare verksamheten genom en decentralisering av organisationen. Eller att den förbindelselänk mellan ledningen och övrig verksamhet som mellancheferna traditionellt har utgjort nu till stor del har ersatts av den nya teknologin. När mellanchefernas beslutsbefogenheter och arbetsuppgifter förläggs till en annan nivå inom organisationen urholkas på sikt deras kunskapsvärde och de blir så

småningom överflödiga. Att helt avveckla mellanchefer är dock inte möjligt förrän deras kompetens är ersatt på verksamhetsnivån (Södergren, 1992).

Organisationer vars ledning degraderar mellanchefer i samband med en decentralisering, ger dem en ny funktion närmare verksamheten på en lägre befattning. På så vis behåller man kompetens inom företaget. Erfarenheterna visade dock att endast ett fåtal ser denna förändring som positiv, eftersom ett steg nedåt i hierarkin inte stämmer med de etablerade föreställningarna i samhället om att göra karriär, utan ses som ett steg i fel riktning (Södergren, 1992).

Övergångsfasen innan total avveckling av mellanchefer sker kännetecknas av spänningar mellan olika hierarkiska nivåer inom organisationen. På grund av ämnets brännbarhet ventileras och kommuniceras dilemmat inte öppet i organisationen utan avvecklingen sker ofta smygande. Detta bidrar till ytterligare spänningar vilka ger upphov till personkonflikter som i vissa fall kan få personligt lidande som följd (Södergren, 1992).

För mellanchefer själv är naturligtvis processen att avveckla sin egen roll i organisationen också problematisk.

En person mellan två roller försöker att emotionellt distansera sig från den gamla rollen så att en ny roll kan ta form. Detta är svårt framför allt eftersom omgivningen hela tiden förväntar sig att personen ska agera utifrån sin gamla roll (Ebaugh, 1997). Det är dessutom så att det betraktas som ett misslyckande i karriären att bli degraderad eller på annat sätt förlora arbetet. Personen riskerar att "förlorar ansiktet", vilket i värsta fall kan leda till social isolering av den drabbade (Cullberg, 1975).

2.4.4 Reaktionen på förändring

En organisationsförändrings kärna ligger i strukturen, men genom nya roller i organisationen ändras även medarbetarnas prioriteringar och därigenom förändrades också attityderna (Södergren, 1992). Undersökningar gjorda av Liberman (Sampson, 1971) angående rollförändringars påverkan på attityden, visar att före rollförändringen hade samtliga undersökningsspersoner ungefär samma attityd till organisationen, men att detta skilde sig markant åt efter det att de fått nya tjänster. De undersökningsspersoner vilka fått tjänster med utvidgat ansvar mot ledningen visade attityder som stämde väl överens med förväntningarna på den rollen. De som däremot fick tjänster med ansvar gentemot andra anställda levde upp till förväntningarna på denna roll, det vill säga blev mer kritiska mot ledningen där de andra blivit mer stödjande. En uppföljningsstudie av Liberman visar att de undersökningsspersoner som återgick till sin ursprungliga tjänst i organisationen ändrade tillbaka sin attityd gentemot ledningen och hade samma ståndpunkter som de haft i den allra första undersökningen (Sampson, 1971).

En rollförändring på grund av en omorganisation påverkar alltså medarbetarens prioriteringar och attityd. Men förändringen kan givetvis få ännu större inverkan på medarbetaren, bland annat beroende på hur omfattande och plötslig själva förändringen är.

Chock är en vanlig mänsklig reaktion på stor och oväntad stress. Personen kan då inte ta emot och bearbeta för stora mängder information. Därefter övergår chocken i ett förnekande, vilket varierar i tid från några sekunder till flera månader. Slutligen inträder en vrede som kan ta sig i uttryck som avund över dem vars situation är oförändrad (Kübler-Ross, 1971). Även Lenéer-Axelsson (1991) menar att aggressivitet är en vanligt förekommande mänsklig reaktion på förändring, men påpekar att aggressiviteten inte behöver inverka negativt på förändringsprocessen utan kan istället utgöra en motor i förändringsarbetet. Moxnes (1981) talar istället om ångest som en vanlig reaktion på stora förändringar. Enligt honom kan förändringen om den är så stor att självbilden hotas leda till ångest för medarbetaren. Detta kan till exempel uppstå om ny kunskap inte kan fogas till den gamla utan att personen först gör sig av med en gammal uppfattning för att en ny ska kunna släppas fram.

Alla organisationsförändringar behöver naturligtvis inte vara så omvälvande för medarbetaren.

All rörelse upp eller ner på en social skala kan leda till frustration eftersom det som tidigare utgjort normer och riktlinjer för personen förändras. Dessutom placeras personen i en marginell position mellan den ursprungliga gruppen och den nya gruppen. Denna rotlöshet kan förorsaka spänningar och ge en känsla av olust. Av detta drar författaren slutsatsen att förändringsbenägenheten bestäms av i vilken mån personen kan acceptera och identifiera sig med sin nya roll (Sampson, 1971).

Även grupper reagerar på förändringar inom organisationen. En vanlig reaktion för grupper i samband med en organisationsförändring är så kallad överlevnadsskuld. Överlevnadsskuld för att de fick vara kvar och för att de mer eller mindre kanske medverkade till att en medarbetare drabbades. Grupper kan också känna en lojalitetskonflikt som kallas överjagsmotstånd, vilken innebär en svårighet att acceptera en förändring om den strider mot en auktoritet på arbetsplatsen, exempelvis en chef, som man stått känslomässigt nära och upplever att man sviker (Lenéer-Axelsson, 1991).

3 Metod

Meningen med ett metodkapitel är att läsaren verkligen ska *förstå*, i ordets vidaste betydelse, inte bara den vetenskapliga undersökningen, utan hela processen i sig själv (Choen et al, 1980). För att ge denna förståelse kommer vi i vårt metodavsnitt under följande rubriker motivera och reflektera över de val som ligger till grund för vår uppsats. ”Reflektion innebär att man tolkar sina egna tolkningar, perspektiviserar sitt eget perspektiv, ställer sin egen auktoritet som uttolkare och författare i självkritisk belysning.” (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 5).

3.1 Utgångspunkter

Vårt syfte med denna uppsats är som tidigare nämnts att förklara resultatet av en strukturell organisationsförändring och att analysera dess konsekvenser. Det är syftet som ligger till grund för och styr upplägget av undersökningen (Bryman, 2002).

3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Intentionen är att analysera konsekvenserna utifrån hur de före detta mellancheferna, enligt intervjuerna, har uppfattat dem. Vi strävar efter en förståelse av beteenden, värderingar och åsikter i termer av den kontext i vilken undersökningen genomförs (Bryman, 2002). Av den anledningen har vi valt en kvalitativ forskningsstrategi för vår studie. Denna kan beskrivas som tolkningsinriktad, vilket innebär att tyngden ligger på en förståelse av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet (Bryman, 2002).

Vår verklighetsuppfattning eller vår ontologiska ståndpunkt är konstruktivistisk vilket innebär att vi ser organisationen, där vi gjort vår undersökning, som resultatet av ett mänskligt samspel i vilket varje individ har sin egen uppfattning av verkligheten. Forskaren accepterar att det existerar flera verkligheter vilka är tids- och kontextberoende, och väljer av den anledningen att utföra undersökningen med hjälp av kvalitativ metod för att på så sätt få en förståelse för de antaganden människorna i undersökningen har (Mertens, 1998).

3.1.2 Vår forskningsansats

Få forskare kan vara helt teorineutrala när de börjar sin forskningsprocess. Av alla frågor forskare ställs inför är det sällan de har ett absolut givet svar, däremot har de allra flesta en idé eller ett troligt svar, eller kan åtminstone resonera sig fram till vad de

tycker i frågan. Så var det även i vårt fall då vi i början av forskningsprocessen försökte ringa in vårt forskningsområde. Liksom många andra hade vi inte tillräckliga kunskaper eller fakta om det specifika område som vi hade åsikter om. Vi fick därför omarbeta vårt första frågeformulär (se bilaga 2 och 3).

Den kvalitativa forskaren har oftast en induktiv ansats som låter teorierna växa ur materialet i stället för tvärt om (Bryman, 2002). Detta utvecklas av Mertens (1998) som menar att den induktiva forskningsprocessen har sitt ursprung i insamlad data, vilken systematiseras och organiseras för att på så vis bilda en ny helhet. Induktiv ansats innebär att forskaren inte har en färdig teori i början av sin forskning utan istället en relativt vid infallsvinkel som under själva forskningsprocessen successivt smalnar av för att så småningom generera ny teori. Vi har däremot inte haft för avsikt att generera någon ny teori. Kvalitativ forskning med en induktiv ansats leder sällan till bildandet av ny generaliserbar teori, utan resultatet blir oftast en teori som endast är användbar i det specifika sammanhang som undersökts (Bryman, 2002). Vidare har vi medvetet valt att först genomföra vår empiriska undersökning och därefter läsa relevant teori för att söka förklaringar till det som undersökningen har resulterat i. Har vi då endast letat teori som passar med vår förförståelse? Nej. När vi sökte i litteraturen efter svar var det ofrånkomligt att vi stötte på tankar och idéer som vi tog till oss som vi inte hade förutsett. Dessa nya tankar och idéer födde i sin tur nya tankebanor.

3.2 Genomförande

I genomförandet av vår undersökning använde vi oss av semistrukturerade intervjuer. Anledningen till detta var att vi ville fokusera på själva organisationsförändringen och dess konsekvenser samtidigt som vi ville försöka ta del av de före detta mellanchefernas åsikter, tankar och känslor. Den semistrukturerade intervjun ger forskaren möjlighet att ta upp vissa i förväg specificerade teman samtidigt som den erbjuder intervjupersonen en stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman, 2002). Intervjuformen innebär alltså både struktur och spontanitet vilket lämpade sig väl för vårt syfte.

För att få information om organisationen och organisationsförändringen, och för att kunna utforma en ändamålsenlig intervjuguide, hade vi ett möte med personalchefen. Givetvis har detta samtal inte bara gett oss information utan det har även påverkat oss i vår fortsatta undersökning. Före mötet kände vi endast till att alla före detta mellancheferns tjänster hade omvandlats men efter hand fick vi en ökad förståelse för varför organisationen genomfört omorganisationen och hur det är tänkt att den ska fungera i framtiden.

3.2.1 Urval

Våra urvalskriterier var att intervjupersonerna skulle ha varit verksamma som mellanchefer såväl före som efter den aktuella organisationsförändringen. På personalchefens initiativ kom vi överens om att hon skulle välja ut lämpliga personer

som uppfyllde dessa kriterier. Personalchefen försökte skapa ett varierat urval genom att välja ut fem intervjupersoner som var så olika varandra som möjligt beträffande ålder, inställning till organisationsförändringen, antal år som mellanchefer osv. I slutändan blev dock skillnaden mellan intervjupersonerna liten, beroende på att de totalt sett utgör en homogen personalgrupp. Att intervjupersonerna skulle vara såväl positiva som negativa i sin inställning var inget krav som vi hade, men vi kan dock se vissa fördelar med ett sådant urvalskriterium. Det har exempelvis bidragit till att vårt empiriska material blivit rikare, innehåller fler aspekter och att bilden blivit mer mångsidig. En annan fördel med att personalchefen valde ut lämpliga personer var, med tanke på vårt bitvis ganska känsliga ämne, att eftersom hon kände mellancheferna kunde hon ta hänsyn till vem som kunde tänkas vara intresserad av att ställa upp på en intervju. Nackdelen med detta urvalsförfarande, kallat bekvämlighetsurval, är att intervjupersonerna med stor sannolikhet inte är representativa för före detta mellanchefer i allmänhet, vilket gör det omöjligt att generalisera resultaten (Bryman, 2002). Detta är dock inte heller vår avsikt, utan vi vill utifrån våra fem intervjupersoners berättelser och med hjälp av teori analysera deras situation i deras specifika miljö.

3.2.2 Datainsamlingsinstrument

Som datainsamlingsinstrument konstruerade vi en semistrukturerad intervjuguide med ett tämligen fast tematiserat innehåll. En semistrukturerad intervjuguide ger intervjupersonen möjlighet att få uttrycka sig med egna ord, men ger samtidigt forskaren möjligheten att i olika grad styra riktningen på intervjun. Det viktiga är att inte formuleringen av frågorna är så fast hållna att de hindrar alternativa idéer och synsätt att komma fram (Bryman, 2002). Genom att använda oss av denna form fick vi friheten att ställa passande följdfrågor under intervjuernas gång om vi fann det nödvändigt.

Mötet med personalchefen gav oss bakgrundsfakta och den officiella bilden till varför man valde att omstrukturera. Därefter formulerade vi frågor som vi strukturerade enligt händelseförloppet före, under och efter organisationsförändringen. Under varje sådan tidsindelning skrev vi ner vad det var vi ville ta reda på (se bilaga 2). Dels för att tvinga oss själva till eftertanke, men också för att vara beredda på att kunna förklara och förtydliga om det skulle bli nödvändigt under intervjuerna.

Efter första intervjun, utvärderade vi den, och gjorde därefter ändringar i intervjuguiden av de frågor som vi fann inte hade fungerat på det sätt som vi ursprungligen hade tänkt oss (se bilaga 3). Då vi formulerade den första intervjuguiden hade vi fått intrycket av personalchefen att de tidigare mellanchefernas nya officiella funktion var att vara coach på sina arbetsplatser. Men vi fann att vår första intervjuperson var tämligen främmande inför detta begrepp. Dessutom förändrades vår infallsvinkel från att främst ha varit fokuserad på de före detta mellanchefernas personliga upplevelser av organisationsförändringens konsekvenser till att mer försöka belysa deras nuvarande situation inom organisationen.

3.2.3 Intervjugenombörande

Samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonernas respektive arbetsplatser i ett ostört rum och tog drygt en timme vardera att genomföra. Vi hade informerat i förväg om vad intervjun skulle handla om (se bilaga 1), men de hade inte fått ta del av vår intervjuguide. Skälet till att vi inte skickade ut intervjuguiden i förväg var att risken då fanns att spontaniteten skulle försvinna och att de istället skulle svara på det socialt mest korrekta sättet. Vi var båda två närvarande vid samtliga intervjuer, men endast en av oss ställde frågor medan den andre satt tyst och lyssnade och antecknade. Anledningen var att vi ville att intervjusituationen skulle vara så lik ett vanligt samtal som möjligt istället för ett korsförhör. Samtliga spelades in på band för att vi inte skulle missa någon information. Intervjuerna började med att vi gjorde en kort presentation av intervjuguidens uppläggning och informerade intervjupersonen om att vi kommer att avsluta med en fråga där de själva får möjlighet till en avslutande kommentar. Detta gjorde att intervjupersonerna redan från början visste vilken riktning intervjun skulle ta vilket gjorde hela situationen tryggare och mer avslappnad. Därefter bad vi dem att berätta om sig själva och sin bakgrund. Detta visade sig vara ett bra sätt att lätta upp stämningen och att få igång samtalet.

En intervju är en konstlad situation och risken finns att vi endast får ta del av en begränsad och kanske tillrättalagd del av intervjupersonens åsikter, tankar och känslor. Människor har nämligen en benägenhet att försöka ge en så positiv bild av sig själva som möjligt, vilket kallas social önskvärdhet (Bryman, 2002). En intervju är ett komplicerat socialt och lingvistiskt experiment (Alvesson, artikel). Med andra ord innebär detta att intervjuaren kan påverka intervjupersonen genom sitt agerande och sitt sätt att uttrycka sig på. Denna påverkan kan benämnas intervjuareffekt, och kan medverka till en skevhet i svaren (Bryman, 2002). Då vi intervjuade insåg vi att det var mycket svårt att som intervjuare vara helt neutrala och det är heller inte önskvärt eftersom det skulle ytterligare förstärka känslan av att situationen är konstlad. Med vår mimik, vårt kroppsspråk och spontana följdfrågor förstärkte eller försvagade vi intervjupersonens berättelse, vilket gjorde att intervjusituationen mer fick karaktären av ett samtal. Vi tror att detta bidrog till att intervjupersonen lättare kunde uttrycka personliga tankar kring sin situation.

3.2.4 Etiska aspekter

Kvalitativa studier ger speciella etikproblem då det inte finns klara metodregler. Forskarens syn på problemen, värderingar och självkänedom har därför större betydelse än vid annan forskning (Wallén, 1996). Genom frågorna i intervjuguiden tvingas intervjupersonen kanske att för första gången formulera ett svar på något som man tidigare endast tankemässigt reflekterat över. Genom att formulera dessa svar kan nya frågeställningar eller känslor väckas hos den intervjuade. I det normala samtalet mellan främlingar öppnar sig vanligtvis båda parter lika mycket och dessutom avslutas samtalet först när båda upplever att ämnet är uttömt. I en intervjusituation avslutas samtalet istället när frågorna är slut eller när tiden är ute, vilket fick konsekvensen att vi lämnade intervjupersonen med nya tankar som förblev oventilerade. När ämnet och

frågorna är känsliga eller personliga, vilka de var i vårt fall, så förstärks detta ytterligare och ledde till att vi stundtals ifrågasatte vår rätt att ställa de frågor vi gjorde utan att ta ansvar för eventuella följder och konsekvenser. Exempelvis upplevde vi ibland en oro och nervositet hos en del i början av intervjun, som under intervjuns gång förbyttes till en förtrolighet, och när intervjun var slut fanns det en önskan att vi skulle stanna så att samtalet kunde fortsätta.

I samband med att vi gjorde utskicket till ”Enhetscheferna” i vilket vi presenterade oss själva och vår studie (se bilaga 1) lovade vi intervjupersonerna konfidentialitet för att öka tryggheten för intervjupersonerna och för att skydda deras integritet. Det var viktigt att underlätta för intervjupersonerna att fritt uttrycka sina åsikter och samtidigt garantera att deras berättelser inte kan komma att användas mot dem.

Vi har dessutom gjort valet att låta organisationen vara avidentifierad för att inte någon ska kunna bilda sig ogrundade uppfattningar om organisationen med stöd av vår studie. Att namnge organisationen skulle dessutom inte tillföra vår studie något av vikt, men däremot finns risken att läsarens personliga syn på organisationen skulle kunna påverka uppfattningen om det som läses.

3.2.5 Bearbetning och analys av data

Vid insamlandet av kvalitativt empiriskt material genereras ofta stora mängder data vilka kan vara otympliga att hantera och dessutom är sättet att analysera dessa inte omgivet av regler i samma utsträckning som vid kvantitativa studier (Bryman, 2002). Analysprocessen inleds med att man läser igenom insamlade data som delas upp i mindre enheter utifrån sin innebörd. Resultatet av en dataanalys blir en abstrakt syntes i form av ett berättande mönster eller motiv som framträder ur ursprungsmaterialet (Mertens, 1998).

Vägen fram till vår resultatredovisning gick via olika bearbetningsfaser av vårt ursprungliga intervjumaterial. Först skrevs samtliga intervjuer ut ordagrant, och därefter läste vi igenom dem fråga för fråga varpå vi skrev ner det vi tyckte oss kunna se mellan raderna. Även olika funderingar eller företeelser som dök upp antecknades. Med andra ord försökte vi tolka materialet. Nästa steg blev att försöka hitta ett sätt att strukturera det vi funnit så att det kunde fogas ihop till en sammanhängande historia. Därefter plockade vi isär hela historien igen för att återigen sätta ihop den men på ett nytt och mer strukturerat sätt. På så vis blev helt andra aspekter synliga som inte framträdde tidigare. Utifrån denna bildade vi sedan de teman vilka presenteras i vår resultatredovisning.

3.3 Metodkvalité

Vid en kvalitativ forskningsansats kan begreppen validitet och reliabilitet ersättas med *överförbarhet, tillförlitlighet, pålitlighet, konfirmerbarhet och äkthet* (Bryman, 2002), och vi ska nedan förklara vad dessa begrepp haft för betydelse för vår uppsats.

3.3.1 Kvalitetsbegreppens betydelse för vår uppsats

Syftet med kvalitativa undersökningar är sällan att hitta samband som kan användas för att generalisera till andra grupper av människor eller till andra kontexter (Bryman 2002). Överförbarheten i vår studie är på så vis inte hög eftersom kontexten runt varje organisation är unik, men vi har försökt att ge en god beskrivning av den organisation i vilken vi genomfört vår undersökning. Att utförligt beskriva kontexten är ett sätt att underlätta för läsaren att kunna bedöma resultatens överförbarhet (Mertens, 1998).

Då forskaren ska beskriva en social verklighet bör det finnas en överensstämmelse mellan de observationer och de teoretiska idéer som forskaren utvecklat för att tillförlitligheten ska anses som hög (Bryman, 2002). Vidare måste även gällande forskningsregler ha beaktats. Tillförlitligheten i vår undersökning är hög eftersom vi håller oss inom gällande forskningsregler och det finns en god kongruens mellan det vi observerat och vårt resultat. I vår resultatredovisning styrker vi kongruensen genom att citera intervjupersonerna, och om läsaren skulle önska finns allt vårt intervjumaterial tillgängligt.

Enligt Guba & Lincoln (Mertens, 1991), är pålitlighet det begrepp som ligger närmst begreppet reliabilitet. Pålitlighet innebär att man får ett liknande resultat vid ett annat undersökningstillfälle (Bryman, 2002). Men som i många andra kvalitativa studier är dock inte vårt objekt statiskt, utan en organisation bestående av människor inbegripna i en utvecklingsprocess. Detta innebär att om vi skulle ha gjort vår undersökning vid en annan tidpunkt hade resultatet blivit annorlunda.

Objektivitet är något som forskare inom kvantitativ metod strävar efter. Man bör dock som kvalitativ forskare vara medveten om de begränsningar begreppet rymmer, och kan därför istället använda sig av konfirmerbarhet utifrån den insikten att det inte går att nå fullständigt objektivitet i samhälllig forskning. Som forskare försöker man då säkerställa att man har handlat i god tro (Bryman, 2002). I vårt fall har vi inte medvetet förvanskat materialet utan vi har försökt att förmedla en rättvisande bild av vad intervjupersonerna delgivit oss. Vi har dock gjort en tolkning av informationen utifrån vår referensram och förförståelse. Beträffande fakta från personalchefen i bakgrundbeskrivningen av organisationen och dess förändring har vi använt oss av så kallad respondentvalidering (Bryman, 2002), vilket innebär att hon haft möjlighet att läsa igenom denna del av materialet och göra korrigeringar av faktainnehållet. Hon har dessutom tagit del av den färdiga uppsatsen och kommit med förslag på ändringar för att säkerställa organisationens anonymitet. Hon hade även önskemål om att vi ändrade en del formuleringar, vilka skulle underlätta för henne att använda vår uppsats i sitt

arbete. Då inga av dessa förändringar på något sätt inverkar på uppsatsens innehåll, är dessa också utförda.

Äkthetskriteriet kan omfatta många olika aspekter varav en är den ontologiska autenticiteten. Denna innebär att forskaren genom sin undersökning bidrar till att de medverkande kommer fram till en bättre förståelse av sin sociala situation och den sociala miljö som de lever i (Bryman, 2002). En intervjusituation måste alltså inte vara ett ensidigt utbyte av information, utan kan innebära att intervjupersonens förståelse för sin situation ökar. Vi upplevde under våra intervjuer att frågorna hade en inverkan på intervjupersonerna genom att de förde ett resonemang som ledde fram till svaren. På så sätt bidrog vi till deras ökade insikt. Frågor av känslig natur kan också innebära ett etiskt dilemma vilket vi resonerar kring under rubrik 3.2.4.

3.4 Metoddiskussion

Ett problem eller en problemställning kan angripas från flera håll, och beroende på vilken av dessa infallsvinklar forskaren anlägger blir resultaten olika. Detta framgår tydligt vid läsandet av andra författares arbeten med angränsande problemområde. De författare vi valt att studera och de slutsatser vi dragit är de som vi har funnit vara de mest rimliga utifrån vår infallsvinkel, vår förförståelse, men också färgat av våra personligheter. Detta gör att vår studie är en produkt av verkligheten såsom vi har uppfattat den, vilket är signifikant för den induktiva studien.

Kritikerna mot den kodningsmetod vi har valt menar att när man bryter ner texten i fragment och bildar begrepp, och därefter gör sina egna tolkningar finns risken att forskaren förlora känslan för kontexten och att det narrativa i intervjumaterialet försvinner (Bryman, 2002). Genom att undvika att enbart bilda begrepp, utan att snarare med hjälp av det nedskrivna intervjumaterialet försöka se vad intervjupersonerna menade och istället försöka tolka det, hoppas vi dock att vi inte i alltför stor utsträckning har fragmentiserat texten så att det narrativa i innehållet har gått förlorat.

Att samla in all data och analysera allt på en gång gör att forskaren förlorar möjligheten att korrigera sin intervjuguide, och därmed även möjligheten att lägga till sådant som skulle kunna ge ytterligare information. Då det ständigt dyker upp nya frågor vid analysen av data hade det mest optimala varit att gå tillbaka till intervjupersonerna och ställa följdfrågor, alternativt att ha möjligheten att ändra intervjuguiden efter varje enskild intervju. Detta hade dock inneburit en mycket tidskrävande process och resulterat i ett material som hade varit alltför stort för en C-uppsats, och vi har av den anledningen nöjt oss med att korrigera intervjuguiden endast efter den första intervjun.

3.4.1 Alternativa tillvägagångssätt

Ett alternativt tillvägagångssätt till denna studie hade kunnat vara en teoretisk undersökning i vilken vi undersökte vad som beskrivits i annan forskning angående vårt problemområde. Det har visserligen forskats kring organisationsförändringar, men dock inte utifrån vår infallsvinkel.

Ett annat möjligt tillvägagångssätt hade varit att vi i stället för en kvalitativ ansats valt en kvantitativ. En enkätundersökning hade då gjort det möjligt för oss att nå ett större antal individer, och vi hade kunnat få en mer detaljerad och komplett bild av organisationsförändringens faktiska konsekvenser. Bilden hade antagligen blivit mer saklig men vi hade samtidigt inte kunnat fånga individens åsikter, tankar och känslor lika bra. En kvantitativ forskningsstrategi lämpar sig inte särskilt väl för att fånga hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman, 2002). Däremot hade en kvantitativ enkätundersökning på basis av denna studie lämpat sig väl. Denna studie hade då fungerat som en förstudie till en större och mer heltäckande undersökning med avsikten att kunna dra slutsatser om samtliga före detta mellanchefer inom organisationen

4 Organisationsförändringen och dess konsekvenser

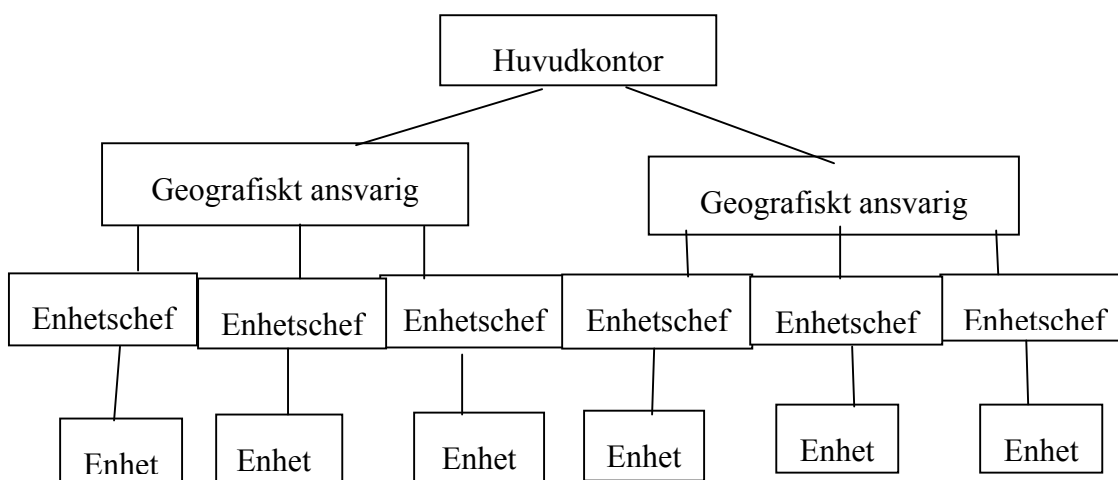
Vi kommer i följande kapitel att presentera en kort historik över den organisation vars omorganisation vi valt att studera och även redovisa vårt undersökningsresultat.

4.1 Organisationsförändringen

4.1.1 Organisationens bakgrund

Organisationen som helhet har mycket gamla anor och dess struktur har sett ungefär likadan ut fram till 1970-talet då den fusionerades. Före fusionen, var enheterna privatägda och självstyrande. De tillhörde inte någon ”moderorganisation”. Chefen för enheten var ofta också ägaren av enheten. Traditionellt sett har alltså Enhetscheferna haft stor makt och så var det även före organisationsförändringen, om än i mindre utsträckning. Vid fusioneringen lades samtliga cirka 1000 enheter, spridda över hela landet, under ett centralt huvudkontor.

Efter fusionen på 70-talet:



En enhet kunde variera i personalstorlek och bestå av mellan 1 till cirka 60 medarbetare. Oavsett storlek hade varje enhet dock en egen Enhetschef och samma status inom organisationen. Enheterna samarbetade inom mindre geografiska områden i vilka en av enhetscheferna fungerade som områdesansvarig samordnare, och kallade till områdesmöten. Dessa enhetsmöten utgjorde ett stöd, men Enhetscheferna kunde vid behov även vända sig direkt till den områdesansvarige som fungerade som bollplank, dock utan formella befogenheter. Enhetschefen hade ansvar för enhetens personal, budget och drift. Han eller hon hade rätten att anställa och avskeda personal, samt var den som satte löner och hade kontakt uppåt i organisationen.

4.1.2 Motiv till organisationsförändringen

Den stabila strukturen samt bristen på konkurrens har bidragit till att organisationen alltid stått för det solida och pålitliga, men när samhället förändras finns risken att en sådan organisation kan uppfattas som stel och orörlig. Politiska beslut och omvärldsförändringar kommer dock med största sannolikhet att förändra marknadssituationen för organisationen. Genom att agera i tid och bland annat öka tillgängligheten för kunderna hoppas man vara beredd på eventuella kommande förändringar. Man har också rekryterat enstaka medarbetare till chefpositioner utanför den egna professionen som ett försök att öppna upp för influenser utifrån.

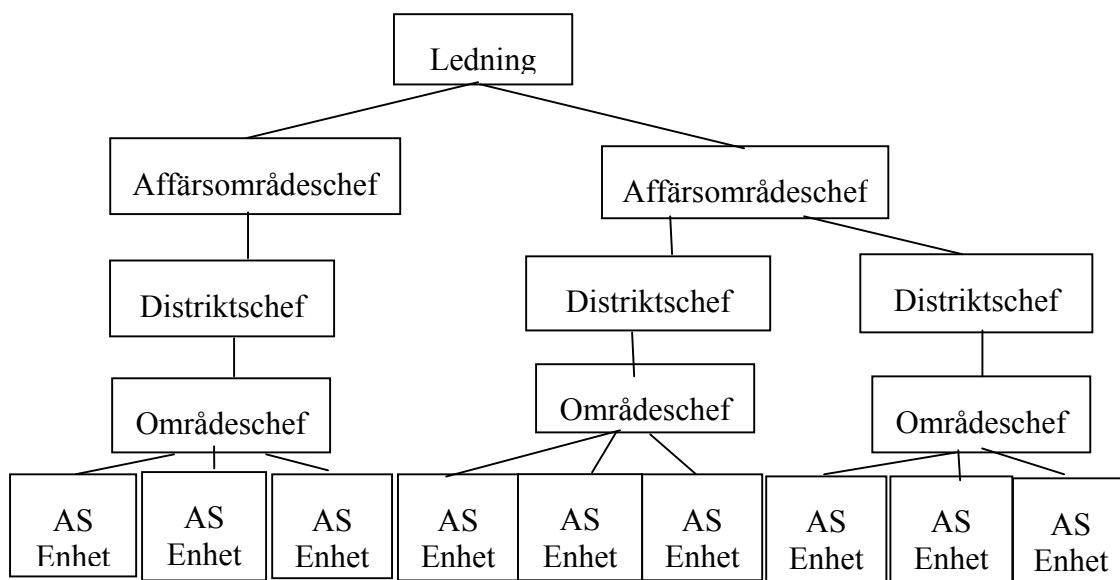
En av anledningarna till omorganisationen är att organisationen, genom att bryta upp den gamla chefsstrukturen, hoppades få igång en ökad initiativförmåga bland medarbetarna som skulle generera nya idéer om utveckling och förnyelse. Med andra ord ville man förändra gamla invanda mönster för att få igång en process där medarbetarna själva driver utvecklingen framåt. De medarbetare som finns närmast kunden skulle tidigt kunna identifiera kommande behov samt, om man minskade avståndet till ledningen, kunna förmedla dem vidare i organisationen.

Att motivera personalen till förändring innan hotet om en förändrad marknadssituation realiserats, var en av svårigheterna ledningen stod inför. Bland de tidigare Enhetscheferna var de flesta nöjda med enheternas funktion och den egna arbetssituationen. Vissa enheter var dock bemannade av endast en person som samtidigt fick vara sin egen Enhetschef och där kunde man se att det fanns vissa samordningsvinster att göra om man samlade flera enheter under en chef.

4.1.3 Den nya organisationen

Tidigare hade man gjort organisationsförändringar vilka inneburit förändringar inom högsta ledningen, men man hade aldrig sedan fusionen ändrat i de strukturer vilka ligger närmast kunden. Under 2002 genomförde man därför en organisationsförändring vilken syftade till att ändra strukturen ner till enhetsnivå.

Efter organisationsförändringen 2002:



AS = Ansvarig Specialist, i det här fallet de före detta Enhetscheferna

Istället för att som tidigare ha delat in organisationen i geografiska enheter slogs enheter ihop till affärsområden vilka skulle specialisera sig på en speciell del av verksamheten. De tidigare geografiskt ansvariga direktörerna togs bort, men eftersom de var relativt få till antalet kunde detta lösas genom olika typer av arrangemang. Vidare togs Enhetscheferna bort vilka ersattes av Områdeschefer. De tidigare Enhetscheferna hade möjlighet att söka tjänsten Områdeschef, men eftersom antalet chefsjänster minskat med ca 85 %, ledde detta till en stor chefsövertalighet. Detta organisationen genom att de fick stanna kvar på sin tidigare enhet, men fick en ny befattning som Ansvariga Specialister.

Under 2003 anordnades en medarbetarutbildning som alla inom organisationen deltog i. Syftet var att göra samtliga medarbetare medvetna om det tryck till förändring nerifrån och vidare upp genom organisationen som man har försökt att skapa. Det har också börjat införas arbetsplatsträffar enligt en speciell modell vilken går ut på att personalen delas in i grupper om cirka fem personer där varje grupp väljer ett område vilket den ansvarar för. Ett sådant område kan exempelvis vara att se över rutinerna vid introduktion av nyanställda eller vikarier. Vid varje arbetsplatsträff förs protokoll som sedan läggs i personalrummet för att övrig personal inom enheten ska få tillgång till informationen och ges möjlighet att framföra synpunkter. Gruppen har sedan mandat att fatta beslut och att verkställa det. På så vis ska varje enhet läras att bli så självstyrande och självplanerande att utvecklingen inom organisationen löper framåt av sig själv.

Medarbetarna ska successivt våga ta sig an större frågor och förhoppningen är att deras självförtroende ska växa så att de även vågar göra sig hörda utanför den egna enheten. Därför är det också ett mål med organisationsförändringen att kommunikationen inom organisationen ska bli dubbelriktad.

4.1.4 Den nya befattningen

På grund av organisationens karaktär lyder delar av verksamheten under en statlig myndighets regler och förordningar. När de tidigare Enhetscheferna framtogs personalansvar, budgetansvar och verksamhetsansvar fick de behålla ansvaret för att enheten uppfyllde myndighetskravet. De fick också behålla sin lön och sina anställningsvillkor, men flertalet kan däremot inte förvänta sig någon löneutveckling på den aktuella befattningen. I övrigt var deras roll oklar genom hela omorganisationen, men 2003 anordnades speciella samlingsdagar med syfte att förtydliga rollen. Organisationen hade från början tänkt att Områdescheferna mer eller mindre skulle ersätta Enhetscheferna. Efterhand insåg man dock att Områdescheferna inte blev chefer över varje medarbetare på samma vis som de tidigare Enhetscheferna varit, utan de blev istället chefer över grupper, vilket innebar att personkännedomen om var och en medarbetare gick förlorad. Det behövdes således inte endast en Ansvarig Specialist på varje enhet, utan även en samordnare vars uppgift var att fungera som ett stöd för Områdeschefen. På samlingsdagarna förtydligades de Ansvariga Specialisternas roll och ett nytt befattningsinnehåll presenterades vilken förutom myndighetskravet även innebar ett lagledaransvar som coach för enhetens personal.

4.2 De före detta mellancheferna

4.2.1 Intervjupersonernas bakgrund

De fem intervjuade före detta Enhetscheferna är samtliga kvinnor i åldern 48-60 år, och de flesta har varit i organisationen trogen under hela sin karriär, flera av dem har dessutom varit Enhetschefer i många år. En av Enhetscheferna skiljer sig från de andra genom att ha arbetat inom en annan sektor inom branschen, i större delen av sin yrkeskarriär. Hon var således förhållandevis ny på sin tjänst som Enhetschef inom organisationen. Vägen fram till ett chefskap ser olika ut bland intervjupersonerna. Somliga har provat på olika ledarfunktioner utanför arbetsplatsen, och på så vis kommit fram till att de hade vissa ledaregenskaper, andra har utbildningar från det sena sextiotalet, då man mer eller mindre garanterades en högre tjänst i och med en högre utbildning. Gemensamt för de flesta av dem var dock att det inte varit viktigt för dem att vara innehavare av en chefstitel, men samtliga betonar betydelsen av att ha kunnat påverka och ha inflytande på arbetsplatsen, och vikten av att få vara med och bestämma.

4.2.2 Den gamla organisationskulturen

Många av intervjupersonerna intygar att den företagsanda som präglat medarbetarna inom organisationen i första hand är noggrannhet, stor serviceinriktning och en trofast lojalitet till organisationen, vilket inneburit att man fått behålla sina medarbetare genom åren. Givetvis har bristen på andra karriärvägar också haft betydelse och den enda verkliga konkurrenten om personalen, har varit en helt annan sektor inom branschen, vilka skiljer sig totalt åt. Att delar av organisationens verksamhet lyder under den statliga myndighetens regler och förordningar, har inneburit begränsningar i att fritt få utforma arbetet inom en enhet, så att vissa bitar i verksamheten inte kan förändras eller väljas bort. Kulturen inom företaget var stark, och det fanns en stolthet i arvet som fördes vidare inom den egna professionen. Medarbetarna fostrades i en kultur som var trygg, stabil och pålitlig. Organisationen har alltså ett mycket stort förtroende hos allmänheten, och många vänder sig därför dit för att få saklig information och pålitliga råd, till synes fritt från kommersiellt inflytande.

4.2.3 Organisationsförändringen

Från den tidpunkt då ledningen gjorde det känt att en förändring skulle komma till stånd, fram till dess att den verkligen genomfördes, tog det cirka två år. Detta bemöttes på olika sätt av de intervjuade. Somliga såg det som ytterligare ett bevis på organisationens oförmåga att planera och genomföra något på ett rationellt sätt, och att ett visst tempo är önskvärt för att en förändringsprocess ska komma igång.

Det var en sådan här utdragen, utbredd process. Den blev ju aldrig färdig. Så man hann ju både tröttna och glömma den innan den blev färdig. Så lång tid ska inte en omorganisation ta. Den ska vara så väl förberedd så att det säger tjoff.

Personalen inom den offentligt ägda organisationen jämför sig med det privata näringslivet vilket de uppfattar som en välsörd maskin, där allt förändringsarbete genomförs av en kompetent, handfast och målmedveten ledning. I jämförelse med denna bild uttrycks det både en förlägenhet ett förakt över den egna ledningens inkompetens.

Det påpekas i intervjuerna att det i efterhand även går att se fördelar med det långsamma förändringstempot, då sådant som framstod som oklart till en början, fick en chans att mogna fram. Bland annat var det de tidigare Enhetschefernas nya roll som hade skjutits på framtiden. För ledningen framstod det som nödvändigt att först tillsätta och utforma Områdescheferna för att få igång denna del av verksamheten, och det lades därför ner mycket tid på denna grupp. De forna cheferna fick därför leva i en tids osäkerhet om vad deras nya arbetsuppgifter skulle bestå av.

På ett annat plan kan det, som nästan uppfattas som en inbyggd tröghet i systemet, förklaras utifrån att denna typ av organisation alltid haft svårt att snabbt ändra på olika förhållanden. Stabilitet har framstått som något mer eftersträvt än flexibilitet,

mycket på grund av de krav som finns från allmänheten på tillförlitlighet och tillgänglighet. Den bristande konkurrensen har gett upphov till känslan av att leva i en skyddad verkstad, och att enheternas utformning och rutiner kan kännas fastlåsta. Det har varit svårt att som personal påverka eller förändra, och i denna anda har organisationen fostrat sina anställda.

4.2.4 Uppfattningarna om organisationsförändringen

Trots att intervjupersonerna i stort sett haft tillgång till samma information skiljer det sig hur de tog till sig informationen, hur de uppfattade sin möjlighet att påverka, och det ges flera olika förklaringar till varför omorganisationen gjordes.

Uppfattningarna om vilka informationskanalerna var och om informationen var tillräcklig varierar. En del kommer tydligt ihåg hur de fick information, vilken information de fick och kände sig välinformerade. Andra anser att all kraft och energi gick åt till att försöka förstå den egna nya rollen och att det då blev betydelselöst om det fanns information att tillgå eller inte. De kan dock i efterhand komma ihåg att de blivit informerade, men att informationen var svår att ta till sig på grund av ängslan över vad förändringen skulle innebära.

Bland de intervjuade råder det även delade meningar om det gavs möjligheter att påverka före och under förändringsarbetets gång. En del menar att vissa bitar redan var förutbestämda och därför inte gick att påverka, och att de möten och informationsträffar som hölls var mest ett spel för gallerierna. Andra hävdar att det nog hade gått att påverka, men att det krävdes att man visste vad man ville och att man kunde formulera sig. Vissa kanske lät sin kritik stanna inom personalrummets väggar, men känner till andra som lyckats påverka. Att från början inta en positiv hållning till omorganisationen kunde ta sig i uttryck att man inte var intresserad av att försöka påverka i vare sig den ena eller andra riktningen eftersom det kunde tolkas som kritik. På grund av en viss åldersvariation bland de intervjuade var de olika angelägna om att vara med och påverka. Den yngsta intervjupersonen kan se fram emot ytterligare 17 års yrkesverksamhet, medan den person som fyllt 60 år och som dessutom planerar förtida pension, endast har tre år kvar inom yrket.

Skälen till varför organisationsförändringen genomfördes har uppfattats olika av intervjupersonerna.

Från mitt sätt att se, har det blivit ytterligare en beslutsnivå, tycker jag. Och det var ju det som det inte skulle bli, utan det här kallades för att det skulle bli en decentraliserad organisation.

Någon menar att ledningen ville att enheternas tillgänglighet för kunderna skulle öka, och eftersom det är svårt att rekrytera personal löstes en del av personalproblemet genom att avsätta Enhetscheferna och låta dem bli mer disponibla i kontakten med kunden. Andra anser att omorganisationen beror på att högsta ledningen bytts ut och att

en ny VD måste sätta sin prägel på verksamheten. Att inte förändringsprocessen genomfördes på ett bra sätt och att det inte går att se vinsterna med den, förklaras med att den nye VD:n inte har sina rötter i organisationen utan är rekryterad från en annan bransch. De är inte negativa till att det kommer nytt blod in i organisationen, men det ses som en förklaring till händelseförloppet eftersom en utifrån inte kan ha full vetskap om hur saker och ting bör skötas enligt organisationens norm och tradition.

4.2.5 Upplevelsen av den nya rollen

De före detta Enhetschefernas nya roll är, enligt personalchefen, att de ska vara Ansvariga Specialister och coacher som stödjer, inspirerar och lyfter fram enhetens personal. Samtliga menar dock, att de alltid har varit coacher och de har därför svårt att förstå den nya rollen.

Jag kan väl säga att jag inte såg mig lika mycket som chef i den nya rollen som jag hade varit tidigare. Och det är väl där jag inte riktigt vet om jag har uppfattat det rätt. Jag börjar fundera på nu, om jag kanske ändå är mer chef i denna roll än vad jag trodde från början. Jag är just i det skedet nu, att jag försöker orientera mig.

Att vara coach är för dem en naturlig del av chefskapet, men att nu endast ha denna roll och inte de övriga chefsuppgifterna ger en alltför låg status och innebär ingen ny utmaning. De kan däremot se att rollen som coach kan vara lämplig som ett mindre karriärsteg på vägen mot en chefskarriär. För egen del känns det dock mer som ett steg tillbaka än ett steg framåt.

Någon uttrycker en misstanke om att organisationen önskar se en annan personaltyp i framtiden, med lägre krav och ambitioner. Det vill säga, någon som håller ställningarna på hemmaplan men som inte ställer kravet att påverka. Andra associerar begreppet coach med något positivt, men menar att det inte hör hemma i denna typ av organisation. Ordet är snärtigt och populistiskt och med en klar koppling till idrottsvärlden, medan organisationen upplevs som allvarlig, solid och ärlig. Att vara coach inom organisationen låter därför löjligt i deras öron, och misstänker man även i andras.

4.3 Vilka blev konsekvenserna?

De Ansvariga Specialisterna kan se både fördelar och nackdelar med omorganisationen. Bland fördelarna nämns att det administrativa arbetet minskat och att man slipper att ensam fatta de obehagliga besluten på enheten vilket man tidigare kunde uppleva som en tung bit av chefskapet. En nackdel är dock att utvecklingen går mot stordrift istället för närhet, och det är svårt att själv tillhöra den grupp som rationaliseras bort. Dessutom har mycket lite satsats från organisationens sida för att hjälpa dem att få nytt fotfäste, vilket man menar har förvärrat situationen ytterligare.

Organisationsförändringens händelseförlopp beskrivs som två steg tillbaka och ett steg fram.

Från början fick man ju inte alls den informationen man skulle ha haft, att man skulle vara coach. Men så plötsligt skulle man...Efter något år kom att, nu ska du vara coach, nu ska du vara si, nu ska du vara så. Jaha, då hade man tagit två steg tillbaka och så ska man ta ett steg fram igen.

Eftersom förändringsarbetet tog så lång tid var de Ansvariga Specialisternas funktion länge otydlig och de hade svårigheter att komma igång och känna entusiasm när den efterhand klarnade. Detta ledde till minskad arbetsglädje och engagemang, och till att de är väldigt negativa till sin nya tjänst eftersom de menar att det är en tjänst som de aldrig har sökt. De upplever en statusförlust och att den lilla extra guldkanten på arbetslivet har försvunnit och ser dessutom begränsade utvecklingsmöjligheter inom sitt yrke. De har en känsla av att glansdagarna ligger bakom dem, och att framtiden nu istället finns i privatlivet. De arbetar inte längre övertid utan gör vad de ska på arbetet och går sedan hem och lägger sin energi där. Någon bygger hus och någon har skaffat hund som ska tränas.

Samtidigt hör de själva att de låter negativa och bittra, och har tappat tron på framtiden. De känner inte igen sig och tycker inte om denna nya attityd hos sig själva. Vissa har därför sökt en annan tjänst, medan andra går och väntar på en möjlighet att bli omplacerade till nya mer utmanande arbetsuppgifter.

4.3.1 Chefsrollen finns kvar

De före detta Enhetscheferna var chefer som arbetade ute i verksamheten nära övrig personal och kunder, och som upplevde sig mer som kolleger än som traditionella chefer. De kan dock se vissa fördelar med en chef som håller större distans till personalen eftersom det då kan vara lättare att utöva sitt chefskap i situationer som inte är så behagliga eller lätta att hantera. Problemet nu är dock att den nya chefen kommit för långt ifrån själva kärnverksamheten och har så pass stora områden att han eller hon inte har möjlighet att lära känna personalen och än mindre veta hur arbetet utförs.

Dom sitter så som enhetscheferna förr. Sitter på sitt kontor kanske och sköter papper. Och det ska ju också skötas, och det tar tid, det förstår jag mycket väl. Men det var ju betydligt bättre, tycker jag, med en chef som dels var med arbetskamraterna och dels med kunderna, som var på plats, som visste. Det måste ju vara det optimala.

Eftersom personalen har ett behov av att bli sedd och bekräftad är det naturligt att de därför fortfarande vänder sig till den person inom den egna enheten som tidigare varit deras chef. De tidigare Enhetscheferna har alltså svårigheter att skaka av sig den gamla rollen. Dessutom är de flesta av de före detta Enhetscheferna kvar på sina tidigare arbetsplatser tillsammans med sin gamla personal vilket ytterligare bidrar till att personalen fortfarande ser dem som sin chef. De menar att det inte är lämpligt att lägga

personalansvaret på Områdeschefen eftersom dessa i så stor utsträckning är frånvarande, utan att ansvaret istället bör ligga hos någon som är fysiskt närvarande.

Sedan organisationsförändringen genomfördes har Områdescheferna delegerat tillbaka vissa arbetsuppgifter till de före detta Enhetscheferna eftersom de inte hinner med. Men man har endast fått överta själva arbetsuppgiften, inte resurser, tid eller befogenheten att fatta beslut. Ett exempel på detta är utvecklingssamtalen med enhetens personal vilka Områdeschefen ska hålla, men som i en del fall har delegerats tillbaka till de före detta Enhetscheferna. Dessa har dock inte fått tid eller resurser avsatt för att planera, genomföra eller utvärdera samtalen, och framför allt har inte befogenheten att fatta beslut om till exempel huruvida personalen behöver någon form av kompetensutveckling delegerats tillbaka. De uttrycker därför en stor tveksamhet om det är rätt att ta emot en delegerad uppgift när de blivit fråntagna både ansvar och befogenhet att besluta. De ser detta som ett tecken på att det har skett en förändring på pappret, men inte i realiteten eftersom arbetsuppgifterna fortfarande är de samma. Skillnaden är att de inte längre får lön för mödan.

Man kan inte först gå in och säga att nu sänker vi lönen för du har inga arbetsuppgifter, och sedan så får man tillbaka arbetsuppgifter.

De före detta Enhetscheferna anser att de borde opponera sig mot delegeringen, men det finns en ovana att göra så och de är osäkra på konsekvenserna. Dessutom känner de samma ansvar för den egna enheten som före omorganisationen. Bland de yngre finns dock en upproriskhet och en växande ovilja mot att släta ut vad de upplever som bristerna i verksamheten med egna obetalda insatser. Den tidigare energin och entusiasmen över arbetet och organisationen håller på att transformeras till negativ energi istället.

Enheterna har ännu inte kommit igång med arbetsplatsträffarna. Vissa känner till att syftet med dem är att gruppvis inom personalen ta sig an en viktig fråga att ansvara för, utveckla och finna lösningar till. Anledningen till att träffarna trots allt inte har kommit igång uppges vara bristen på personal och att tiden till det som uppfattas som extra arbetsuppgifter helt enkelt inte finns. Andra tänker istället på de frukostträffar som man alltid har haft och fortfarande har, på vilka olika frågor dryftas fritt bland personalen, blandad med information som alla måste ta del av. Att arbetsplatsträffar skulle vara en ny sorts träffar vilka syftar till att göra personalen delaktig i såväl drift som beslut känner de före detta Enhetscheferna inte till.

4.3.2 Avklippt från verksamheten

Genom ett ökat samarbete i den nya områdesindelningen och en gemensam chef, finns det samordningsvinster att göra och det leder dessutom till en ökad trygghet för de små enheterna på landsbygden. Funktioner samordnas och enheterna behöver eller bör inte längre vara självförsörjande beträffande exempelvis kompetens eller personal. Men det finns också en baksida av denna samordning i form av att arbetet har blivit mindre

varierande när stimulerande arbetsuppgifter har försvunnit från enheten, och man har inte längre kontroll eller inflytande över alla funktioner i den dagliga verksamheten. Vinsterna av samordningen för organisationen blir förluster för enheten och den enskilde medarbetaren. Det faktum att självständigheten är mindre och att enheten är mindre självförsörjande gör även att de känner sig i viss mån mer isolerade än tidigare. Nu är det Områdeschefen som bestämmer över mycket som berör enheten och denna person träffar de Ansvariga Specialisterna högst varannan vecka, ibland så sällan som en gång i månaden, och övrig personal träffar personen ännu mer sällan.

Det finns en känsla av att ha blivit avklippt från verksamheten och att inte längre finnas med som en kraft att räkna med. En del menar att möjligheten att påverka inom den egna enheten kanske finns även efter omorganisationen, men att det är tveksamt om det går att påverka utanför enheten eftersom Områdeschefen upplevs som en spärr. Andra menar att de inte äger frågorna längre. Ett skäl som angavs till att genomföra omorganisationen var att göra organisationen plattare och mer lättillgänglig. Kommunikationen skulle bland annat med hjälp av den nya tekniken gå såväl nedåt som uppåt inom organisationen. De Ansvariga Specialisterna upplever dock att avståndet mellan Områdeschefen och ledningen kanske har minskat, men att det däremot har ökat mellan enheterna och övriga organisationen.

Nu gör dom mycket där uppe. Dom skickar ner, och dom arbetar och har sig. Sen kommer det ner en liten videokassett till oss (skratt). Kan ni titta på den? Det här är vår nya strategi. Så presenterar man alltså hela strategin i Organisationen, en liten broschyr, en kassett (fniss). Alltså, vem ska bli entusiast av det när de kanske har suttit där ett halvår och pratat och haft sig. Dom måste ju mer visa att dom bryr sig, tycker jag. Komma ut och presentera saker kanske.

En del av de nu avsatta Enhetscheferna, med mellan 20 till 30 år inom en tämligen hårt reglerad verksamhet, tror att organisationen ville göra sig av med en del av dem eftersom de inte passar in när organisationen försöker skapa en ny image. De tycker dock att organisationen i så fall har löst det på ett ovanligt fegt sätt genom att låta samtliga gå istället för att erbjuda de olämpliga någon form av reträttväg. Misstanken finns att enhetscheferna blev besvärliga för organisationen med för mycket idéer och för stort inflytande, och att den nya sortens chef som organisationen vill ha i form av Ansvariga Specialister ska vara mindre drivande. Känslan av att ha blivit sviken av en organisation där de givit allt är därför mycket stark.

Nu får dom en massa som kanske inte har synpunkter, som inte ställer till trubbel....Det framkom ju tydligt att man gärna vill ha in lite nya unga ansvariga specialister som inte sticker upp. Så det är väldigt bekvämt för Organisationen, tror jag, att få någon som gör som dom blir tillsagda, som sköter jobbet.

Att orientera om eller att försöka hitta tillbaka till det som de en gång utbildade sig till är en strategi när karriären gått förlorad. Alla hävdar att de i grunden fortfarande är mycket intresserade av sin profession, men är samtidigt inte nöjda med sin nuvarande situation utan är angelägen att få något mer i form av nya arbetsuppgifter alternativt en ny tjänst inom organisationen. De är vana vid utmaningar och uppskattning, vana vid att stå i centrum, och känner därför ett behov av att lyftas fram och synliggöras.

5 Analys av organisationsförändringen och dess konsekvenser

Den bild av organisationens bakgrund som personalchefen beskrivit för oss är vad vi nedan kallar för läge A. Läge A är alltså vår benämning på hur organisationen såg ut före den aktuella omorganisationen. Den strukturella organisationsförändring som sedan genomfördes syftade till att ta organisationen från läge A till det vi har valt att benämna för läge B. Detta läge B är det som organisationen eftersträvade, och som var målet för hela omorganisationen, men att döma av de berättelser som de intervjuade före detta Enhetscheferna givit oss har organisationen inte nått dit. Resultatet av den strukturella organisationsförändringen har istället blivit vad vi har valt att kalla läge C. Läge C är alltså vår benämning av det läge i vilket organisationen befinner sig i nu. (Se bild 1 nedan).

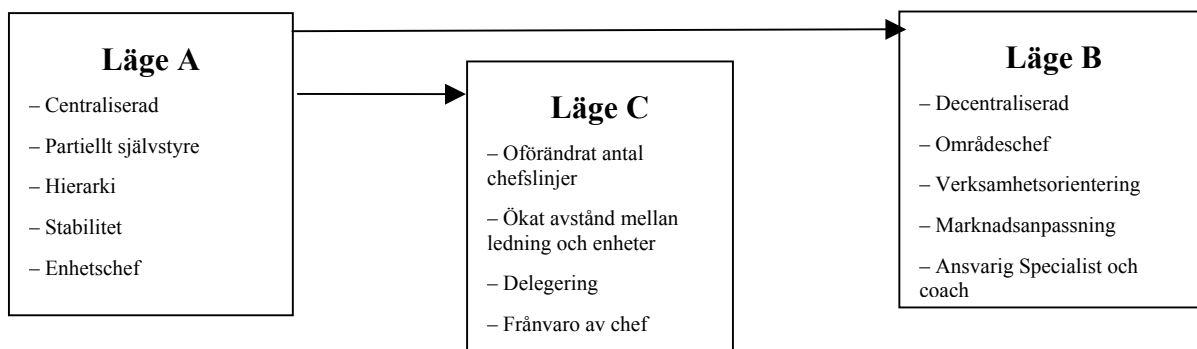


Bild 1

Vi ska i första delen av vårt analysavsnitt (5.1) förklara resultatet av en strukturell organisationsförändring, genom att göra en beskrivning av detta läge C. Först ska vi ge en bakgrund för att klargöra hur organisationen såg ut före omorganisationen. Därefter övergår vi till att beskriva varför organisationen ville förändras, vilket målet med förändringen var, samt vägen dit. Slutligen förklarar vi resultatet av organisationsförändringen, det vill säga var organisationen befinner sig idag.

I den andra delen av analysavsnittet (5.2) ska vi analysera vilka konsekvenserna av den strukturella organisationsförändringen blivit för organisationen, Områdescheferna och enheterna.

Därefter följer en sammanfattning (5.3) av vad som framkommit i analysen.

5.1 Resultatet av organisationsförändringen

Vi börjar med en förklaring av läge A. Anledningen är att läsaren bättre ska förstå kontexten av vår empiriska undersökning, och lättare kunna placera in organisationen på den organisatoriska kartan och förstå vilket inflytande den har och har haft på sina anställda. Meningen med denna beskrivning är också att den ska underlätta för läsaren att förstå varför organisationen ville genomföra den aktuella omorganisationen. Därefter förklarar vi läge B, det vill säga målet för organisationsförändringen, samt vägen dit. Slutligen förklarar vi resultatet av förändringen, genom att presentera läge C.

5.1.1 Läge A - Organisationen och dess medarbetare

Den organisation vi studerat har gamla anor, och en stabilitet och en förutsägbarhet som varit viktig i kontakten med kunderna och för de delar av organisationen som regleras av den statliga myndigheten. Mintzbergs bild av den centraliserade organisationsformen, som han benämner som "maskinbyråkrati" (2.2.1), växer fram där det råder en klar hierarkisk struktur med en klar uppdelning av medarbetarnas arbetsuppgifter. Organisationen hade även inslag av att vara en "divisionaliserad" decentraliserad organisation (2.2.2), då den var uppbyggd av små enheter där varje enhet före omorganiseringen var relativt självstyrande med en egen Enhetschef. Enhetschefens främsta uppgift var att styra det dagliga arbetet och ha kontakt såväl uppåt som nedåt i organisationen. Även om varje enhet inte var autonom, såtillvida att man endast rapporterade sina vinster och förluster till en ledning, hade man en egen budget och ett eget personalansvar. Liksom i den centraliserade organisationen var det Enhetschefens roll att ha huvudansvaret för övervakning och samordning av verksamheten (2.2.1). Sammanfattningsvis kan man säga att organisationen hade en tydlig hierarkisk struktur med en stark centralisering, men med inslag av divisionalisering i form av enheter med ett partiellt självstyre.

En organisation befolkas av dess medarbetare, som alla har olika bakgrund och erfarenheter med sig i bagaget. Väl samlade under organisationens tak sammanfogas de genom organisationens mål och gemensamma arbetsintressen. Av de intervjuade före detta Enhetscheferna har flertalet varit anställda inom organisationen sedan början av 70-talet. Förklaringen är att det finns få andra karriärvägar efter avslutad utbildning. Den hierarkiska strukturen gjorde visserligen att det fanns karriärvägar upp i organisationen, men samtidigt var det inom enheterna som majoriteten av de anställda befann sig och här var nivån lika för alla med undantag av Enhetschefen.

Den organisation som vi har studerat består i huvudsak av kvinnor, vilka befinner sig på samma nivå inom ett team, undantaget den före detta Enhetschefen. Studier gjorda på kvinnlig arbetsgemenskap (2.2.4) har visat att gruppstillhörigheten är stark. Som en

effekt av detta vill kvinnor ogärna förändra något på det personliga planet om det sker på bekostnad av att man förlorar tillhörigheten till gruppen. Kvinnligt teamarbete innebär en minskad önskan till rörlighet där kvinnorna hellre vill betona likheter än skillnader mellan varandra. Risken finns att det får en hämmande inverkan på lärande och utveckling, och det är troligt att det är svårare att införa förändringar i grupper bestående av kvinnor, speciellt för en organisation som räknar med individuella initiativ. I den studerade organisationen, hade inte någon av de intervjuades enheter kommit igång med den planerade verksamhetsorientering som var ett av omorganisationens mål. Enligt Webers teori (2.3.3.1) kommer ingen förändring att ske inom enheternas grupper, om man inte inleder förändringsarbetet med att förändra kulturen i grupperna. Även Dixon (2.3.3.2) påpekar att det inte är hos den enskilda individen förändringsarbetet påbörjas utan hos individer i gruppgemenskap, vilket skulle innebära att organisationen måste förändra i de formella såväl som i de informella strukturerna för att få till stånd en förändring.

Den centraliserade organisationsformen innebär att de anställda fostras till att inte i alltför stor utsträckning ifrågasätta och påverka, så att stabila strukturer rubbas eller äventyras. Det som uppfattas som en inbyggd tröghet i systemet, förklaras utifrån att denna typ av organisation har svårt att snabbt ändra på olika förhållanden (2.2.1). Stabilitet har framstått som något mer eftersträvanvärt än flexibilitet, mycket på grund av de krav som finns från allmänheten på tillförlitlighet och tillgänglighet. Det har varit svårt att som personal påverka eller förändra, och i denna anda har organisationen fostrat sina anställda i vilken den före detta Enhetschefen haft en central roll. Enligt Argyris (2.2.3) kan en alltför rigid organisation frånta den vuxne hennes rättighet att ta ansvar och fatta beslut, det vill säga ett omyndigförklarande av medarbetaren. Södergren (2.2.3) hävdar att det motsatta råder inom en decentraliserad organisation, eftersom denna organisationsform bygger på att den anställde tar initiativ och visar ett stort mått av ansvar och deltagande. Trots att organisationen har ett inslag av decentralisering i och med sin delvis divisionaliserade struktur, kan man inte säga att detta större verksamhetsansvar har berört medarbetarna, utan det har stannat vid Enhetscheferna. Därunder har ordning, stabilitet och ansvar varit rättesnöret.

5.1.2 Läge B – Målet

Organisationen är orolig för att dess nuvarande trygga position ska förändras och utsättas för konkurrens. För att förbereda sig vill man bli en mer modern och kundorienterad organisation (2.3.1). Man vill förändra den centraliserade organisationsstrukturen då det funnits väldigt lite utrymme för egna initiativ hos medarbetarna (2.2.1). De anställda som arbetar närmst kunderna skall bli mer engagerade i såväl den dagliga verksamheten som enklare beslut. Det finns även en önskan att skapa en större inblick och inflytande i enheternas verksamhet, eftersom de blivit alltför självständiga och riskerar att sätta enhetens mål före det gemensamma (2.2.2).

Med organisationsförändringen vill man både minska centraliseringen och divisionaliseringen för att försöka åstadkomma en mer decentraliserad organisation. Målet är det som Södergren (2.3.2) kallar för en verksamhetsorientering, vilket innebär en ökad känslighet inom hela organisationen för kundernas behov och en större handlingsfrihet för framförallt de anställda med kundkontakt. För att bli mer kundorienterade och för att öka inflytandet bland de anställda, presenterade man idén med arbetsplatsmöten på enheterna och det anordnades en medarbetarutbildning för samtlig personal för att stimulera till eget initiativtagande. För att öka organisationens inflytande över enheternas verksamhet tog man bort funktionen Enhetschefer, vilket enligt Södergren (2.4.3) är en följdriktig åtgärd när man vill åstadkomma ett ökat inflytande hos medarbetarna. Istället tillsattes Områdeschefer vilka ska fungera som samordnare av enheternas verksamhet. De före detta Enhetschefernas tjänster konverterades till Ansvariga Specialister med en ansvarposition inom varje enhet, dock utan formell makt. Organisationsstrukturen blev efter denna förändring smalare och i någon mening högre (se bild 4.1.3), då de Ansvariga Specialisterna inte formellt ingår i chefslinjen, men trots det är en faktor att räkna med.

5.1.3 Läge C - Resultatet

I vår ambition att förklara den organisationens nuvarande struktur har vi nu kommit till det läge som vi anser är resultatet av organisationsförändringen.

5.1.3.1 Förändringens kärna

När man genomför en organisationsförändring ligger förändringens kärna både i strukturer, roller och attityder (2.4.4). För att få medarbetarna att känna motivation, krävs det att de själva inser att behovet av förändring är nödvändigt (2.3.4). Samtliga av de intervjuade anger olika anledningar till varför organisationsförändringen genomförts vilket tyder på att de inte har förstått varför förändringen är nödvändig. Det räcker inte att endast beskriva målet som medarbetarna ska sträva mot, utan var och en måste komma till insikt om att det finns brister inom organisationen. De anställda måste uppleva en obalans inom det system de arbetar för att motiveras till förändring. Att döma av intervju svaren har de själva fått konstruera anledningen till varför organisationsförändringen var nödvändig, det vill säga, konstruera en egen obalans för att kunna känna sig motiverade att förändra.

I tider av förändringar krävs dessutom ett tydligt ledarskap som ger samhörighet och trygghet för såväl gruppen som individen. Ledarens roll i en omorganisation är att visa vägen för de anställda och ge dem kraft att förändra (2.4.2). Men i situationer när själva ledarskapet är under omdaning är det omöjligt för ledaren att vara det stöd som medarbetarna så väl behöver, då de själva är utsatta för ett starkt tryck och osäkerheten är stor över den egna rollen (2.4.2). Med tanke på dessa argument är det inte konstigt att vägen mot målet i vår organisation inte varit smärtfri. I och med att organisationsförändringen tog bort funktionen Enhetschefer kunde organisationen inte

använda sig av dem som vägvisare och som ledare för att motivera medarbetarna inom enheten.

5.1.3.2 Tanken med decentraliseringen

Organisationen hoppas att genom att strukturera om på mellanchefsnivå stimulera till en mer dynamisk organisation med mer engagerade och drivande medarbetare som självständigt fattar beslut. Enligt Södergren är det inte ovanligt att organisationer vid decentraliseringar ändrar i strukturen och sedan förutsätter att resten följer av sig själv (2.3.3.1). De konkreta förändringar som har skett i vår organisation, förutom medarbetarutbildningen, är strukturell. Man minskade antalet chefer, men tillsatte samtidigt en chefslinje, vilket strider mot decentraliseringstanken, eftersom man då eftersträvar färre chefslinjer. Resultatet blev att summan av antalet chefslinjer är oförändrad, även om antalet chefer decimerades.

En av de mest påtagliga förändringar var tillsättandet av de nya Områdescheferna. Samtliga intervjupersoner ställer sig positiva till själva tillsättandet av den nya tjänsten, även om man har olika åsikter om och synpunkter på deras funktion. Områdescheferna är de som är ytterst ansvarig för enheterna, men det är de före detta Enhetscheferna som är ansvariga för den dagliga verksamheten. Eftersom det inte är praktiskt möjligt för Områdeschefen att i detalj ha insyn i sina enheters verksamhet, personal och budget är han eller hon beroende av att ha någon på respektive enhet som rapporterar vidare. Detta sköter de före detta Enhetscheferna dock utan sina tidigare befogenheter. Tanken med en decentralisering innebär att man ska flytta ner såväl beslutsnivåer som ansvar till dem som arbetar närmast kunderna (2.3.2).

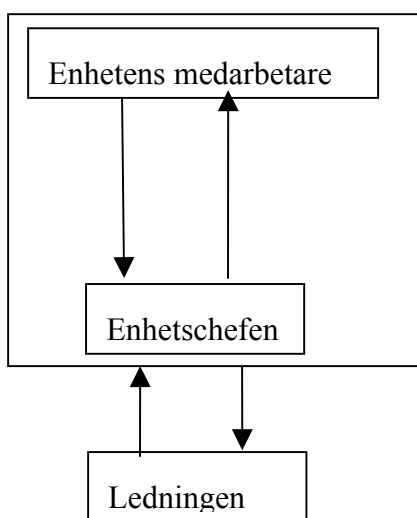
Det positiva med ett förändringsarbete är att en organisation får möjlighet att skapa innovationer, vilket innebär att den ges tillfälle att pröva andra arbetsätt eller rutiner än dom man tidigare haft. Detta är något som ”vår” organisation också har gjort i och med att man strukturerade om verksamheten. Men förändringen syftade även till att föra ner arbetsuppgifter och därmed öka ansvars känslan hos medarbetarna, vilket organisationen till fullo utnyttjade. Såväl före som efter omorganisationen har de före detta Enhetscheferna ansvaret för att lagar och förordningar enligt den statliga myndigheten följs. Om man hade fullföljt tanken med ”verksamhetsorienteringen” skulle man istället ha fört ner dessa arbetsuppgifter till medarbetarnivå och endast låtit de före detta Enhetscheferna behålla det yttersta ansvaret.

5.1.3.3 Avståndsförändringar

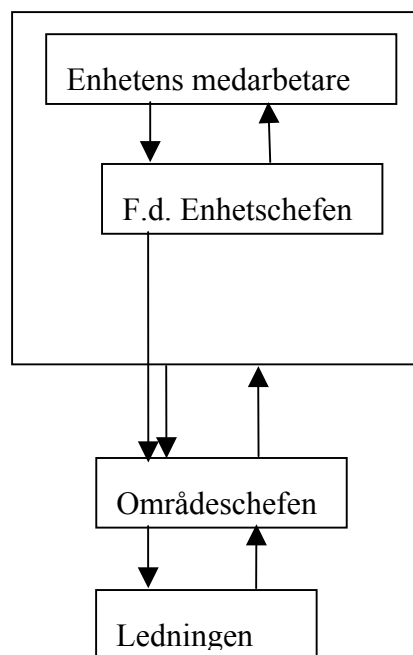
Vid en organisationsförändring kan klyftan eller avståndet mellan ledning och ledarskap förändras i och med att makt och befogenheter ändras (2.2.3). Före tillsättningen av Områdescheferna, det vill säga i läge A, hade varje enhet en chef på plats. Det fanns ett avstånd mellan chefen och medarbetarna även om det inte var stort. Enhetschefen var

den kanal genom vilken all information passerade upp och ner i organisationen. I läge C, efter det att Enhetscheferna degraderats till Ansvariga Specialister, minskade avståndet mellan dessa och medarbetarna inom enheten, eftersom Enhetschefernas formella chefskap försvann. Efter tillsättandet av Områdescheferna ska all information från enheterna passera via dem, vidare till ledningen (se bild 2).

Bild 2 Läge A



Läge C



Att ha tillgång till information är att ha tillgång till makt. Den färsk informationen är den talade, medan den nedskrivna som skickas runt för alla att ta del av, är av äldre datum. Bland de före detta Enhetscheferna finns ett missnöje över att de numera får förlita sig på att Områdescheferna sköter kommunikationsförbindelsen med ledningen. Men inte bara de före detta Enhetscheferna förlorar på att vara längre från ledningen utan även organisationen förlorar sin direkta kontakt med enheterna i enlighet med det Alvesson (2.3.3.2) beskriver händer i organisationer med traditionellt uppbyggd struktur.

5.2 Konsekvenser av rådande struktur i läge C

De strukturella förändringar som omorganisationen inneburit, har berört hela organisationen, men framförallt Områdescheferna och enheterna. Förändringarna har medfört en rad olika konsekvenser. I detta avsnitt ska vi analysera dessa, såsom vi har fått dem återberättade för oss, utifrån de före detta Enhetschefernas perspektiv.

5.2.1 Organisationen

Ledningen som initierat och planerat organisationsförändringen har förblivit ohörd så när som på mötet med personalchefen som inledde vår undersökning och som resulterade i avsnittet om organisationen i kapitel 4. Via de intervjuade före detta Enhetscheferna har ledningen, eller organisationen, indirekt trots det fått en röst som vi ska göra hörd.

5.2.1.1 Arbetsfördelning och ansvar

Organisationers skäl till att förändra sin verksamhet ligger ofta i att man vill ha igång en verksamhetsorientering (2.3.2), vilket också var motivet för denna organisation. Enhetens samtliga arbetsuppgifter fördelades dock inte mellan medarbetarna utan de före detta Enhetscheferna behöll de arbetsuppgifter som innebär ansvaret för att de statliga lagarna och förordningarna följs. Konsekvensen blev att organisationen gick miste om tillfället att få igång en rörelse eller ett flöde av initiativ och ansvarskänsla hos enheternas medarbetare (2.3.2), men också att skillnaden mellan de före detta Enhetschefernas tidigare och nuvarande position blivit svår att urskilja både för dem själva och för medarbetarna inom enheterna.

5.2.1.2 Avstånd och informationskanaler

Ledningen anser att de sört för att informationstillgången inom organisationen ska vara god genom att varje enhet har tillgång till mail där alla kan skriva ett inlägg eller komma med synpunkter. Detta är något som inte delas av de intervjuade. Istället uppfattas mailen endast som ett sätt för ledningen att få ut information, närmast jämförbar med reklamen som regnar in genom brevlådan hemma, där oviktigt blandas med viktigt och där det rikliga flödet gör det svårsållat. Även tillsättandet av Områdeschefer har medfört att avståndet mellan ledningen och enheterna ökat (se bild 2 ovan), och det ökade avståndet kan enligt Alvesson (2.3.3.2) leda till ett passivt motstånd bland de anställda om man inte längre känner sig delaktig i informationsutbytet. Också Dixon (2.3.3.2) understryker betydelsen av att det förs en dialog så att alla inom organisationen har samma möjlighet att komma till tals. Som en konsekvens av det ökade avståndet och de förändrade informationsvägarna, upplever de före detta Enhetscheferna att de har blivit avklippta från verksamheten. Ledningen däremot upplever att kontakten med verksamheten har förstärkts eftersom avståndet till

Områdeschefen är kortare nu än vad avståndet var till de tidigare Enhetscheferna, men detta är imaginärt eftersom det i själva verket har ökat (se bild 2 ovan).

5.2.2 Områdescheferna

De nytillsatta Områdescheferna har en central funktion i den omstrukturering som gjorts, och är nu de före detta Enhetschefernas närmsta chef. Denna nya chefstillsättning har inneburit att arbetsituationen påtagligt har förändrats för de intervjuade.

5.2.2.1 Arbetsbelastning och gamla mönster

De nytillsatta Områdescheferna har bland annat tagit över det personalansvar och budgetansvar som tidigare låg på respektive Enhetschef, och flera enheter har slagits samman under en Områdeschef. Detta har medfört att det blivit svårt för Områdeschefen att ensam ha hand om all personal, och en del arbetsuppgifter, såsom utvecklingssamtal, har därför delegerats tillbaka till de före detta Enhetscheferna. Det råder stor enighet bland de intervjuade att Områdeschefernas arbetsbelastning är för hög och att det därför är nödvändigt att de avlastas. De är dock osäkra på om det ska ske med hjälp av delegering av arbetsuppgifter, eftersom konsekvensen blir att det försvårar för dem att göra sig av med sin gamla roll när de har kvar vissa av sina tidigare arbetsuppgifter.

En ytterligare konsekvens av delegeringen är att den bekräftar invanda mönster och ger en känsla av att chefen finns kvar inom enheten, vilket bidrar till att både medarbetarna och de själva får ännu svårare att finna sina nya roller. Om man inte är klar över vad det nya innebär blir gärna konsekvensen att man gör som man brukar. Enligt Weber (2.3.3.1) är de kulturella lagren överordnade de strukturella, och om man bara ändrar de strukturella blir inte förändringen stabil utan kommer på sikt att fjädra tillbaka till utgångsläget. Det går alltså inte att bara tillsätta Områdeschefer och avsätta Enhetschefer utan att också förändra rollmönstret. Delegeringen bekräftar ett gammalt rollmönster och ger inte det nya utrymme att växa fram. En person som befinner sig mellan två roller måste ges möjlighet att emotionellt distansera sig från den gamla rollen så att den nya kan ta form (2.4.3). Delegeringen förhindrar detta.

5.2.2.2 Insyn och kontroll

Områdescheferna befinner sig utanför enheterna (se bild 2 ovan), och har därför ingen insyn i det dagliga arbetet, utan är beroende av att någon inom varje enhet rapporterar och uppdaterar dem om vad som händer i den dagliga verksamheten. Detta har blivit de före detta Enhetschefernas roll. Samtidigt som Områdescheferna får information från enheterna, fungerar de som ett filter, genom vilket information till och från ledningen passerar. Med stöd av Södergren, men även Ebaugh (2.4.3), innebär en degradering av mellanchefer att samtidigt som företaget ger dem en lägre befattning behålles kompetensen inom företaget. Men när deras kunskaper och kompetens fortfarande

efterfrågas får de svårigheter att distansera sig från den tidigare rollen. Konsekvenserna för de före detta Enhetscheferna blir att, eftersom de liksom tidigare har ett ansvar att rapportera om vad som händer inom enheterna, hålles de kvar i sin tidigare roll. Däremot får de numera inte tillbaka motsvarande information, vilket gör att de upplever att påverkansmöjligheterna *inom* enheterna är oförändrade, men att det nu är svårare att nå *utanför* enheterna.

5.2.3 Enheternas medarbetare

Varje enhet befolkas av de vi kallar medarbetarna. De består i nästan samtliga fall av kvinnor med en någorlunda likvärdig utbildning. Det är bland dem som organisationen önskar se ett ökat initiativ och ansvarstagande för verksamheten som en effekt av organisationsförändringen. Enligt våra intervjupersoner är det tveksamt om det går att se någon förändring. Just detta faktum, att ingen förändring skett, har medfört konsekvenser för de före detta Enhetscheferna.

5.2.3.1 Frånvarande chef

Frånvaron av en chefsfunktion inom varje enhet är ett tema som går igen i våra intervjuer. De tidigare Enhetscheferna menar att medarbetarna inom varje enhet har ett starkt behov av en fysiskt närvarande chef som känner dem vid namn och vet deras kvaliteter. De uttrycker sig i beskyddande ordalag över sina flickor som inte ska oroas när allt varit rörigt och de själv mått dåligt i sin oro över förändringen. Konsekvensen av deras omsorg om medarbetarna, innebär ett fortsatt ledarskap eftersom den frånvarande Områdeschefen inte lyckas fylla detta omsorgsbehov. En ledare som har gruppens förtroende är av stor betydelse (2.4.2) och undersökningar har visat att grupper utan ledare eller där ledaren är alltför perifer fungerar sämre och upplever en högre grad av konflikter och påfrestningar inom gruppen.

5.2.3.3 Permanenta relationer

Även då de formella befogenheterna är fräntagna de före detta Enhetscheferna kan de informella befogenheterna finnas kvar, under förutsättning att gruppen tjänar på det, enligt Hollander (2.4.2). Mycket tyder på att de nu fått en roll som informella ledare, dels eftersom de tidigare varit formella ledare under flera år, men också för att de kan erbjuda gruppen beskydd, stabilitet och har goda kunskaper om organisationens formella och informella strukturer (2.3.3.1). Samtidigt strävar de själva efter en orubbad position. Gruppens intresse att behålla ledaren och ledarens intresse att få sitta kvar passar vartannat som hand i handske. Små grupper kan utgöra en organisations starkaste hinder mot förändring, med starka normer och en informell struktur som gynnar stabilitet. De strävar efter att de sociala relationerna inom gruppen skall hållas permanenta och kryper därför ihop för att skydda sig mot förändring (2.4.2). Konsekvensen blir att de planerade arbetsplatsmötena inte kommit igång, vilket beror på en tröghet eller ovilja att rucka på rollerna inom enheten.

En ytterligare komplicerande faktor är de eventuella lojalitetsband som kan finnas mellan den före detta Enhetschefen och medarbetarna vilket gör det svårare för medarbetarna att ta egna initiativ eller beslut utan att det förankras hos den tidigare chefen. Liksom de före detta Enhetscheferna uttrycker sin oro för medarbetarna, finns möjligheten att medarbetarna känner en liknande lojalitet för dem och deras situation. Möjligheterna finns att medarbetarna känner det som om de går bakom ryggen på en överordnad eller vän, i likhet med den överlevnadsskuld eller överjagsmotstånd som en arbetsgrupp kan känna då någon av dem drabbas av exempelvis uppsägning (2.4.4).

5.2.4 De före detta Enhetscheferna

Vi har nu slutligen kommit fram till huvudpersonerna i denna analys. De var de som utgjorde själva navet i förändringen, och vi ska nedan analysera vilka konsekvenserna blivit för dem.

5.2.4.1 Degradering

Organisationsförändringen innebar att de före detta Enhetscheferna numera istället är Ansvariga Specialister och coacher. Men coachrollen är fortfarande oklar och ingen av de intervjuade ser någon tydlig skillnad mellan coachrollen och den tidigare befattningen som Enhetschef, i vilken ett lagledaransvar ingick som en naturlig del. Även om de försöker att distansera sig från den gamla rollen, för att den nya coachrollen ska kunna ta form, så finns förväntningar i omgivningen på att de ska agera utifrån sin tidigare roll som Enhetschefer (2.4.3), och konsekvensen blir att den gamla rollen fortfarande finns kvar.

De intervjuade blev av med de flesta av sina befogenheter, men är trots det kvar inom enheten. Södergren (2.4.3) beskriver hur man försöker behålla kompetens inom organisationen genom att degradera en tidigare chef, men hur detta inte faller väl ut då det rimmar illa med den gängse uppfattningen i samhället om att göra karriär. Karriär gör man vanligtvis genom att få ökade inte minskade befogenheter. Vid degradering blir i allmänhet den drabbade dessutom mer kritisk mot ledningen, eftersom attityder följer med yrkesrollen (2.4.4). Konsekvensen blir att förändringsbenägenheten minskar då de före detta Enhetscheferna inte är motiverade till att vara ledningen till lags.

Oberoende av på vilket sätt en omorganisation drabbar den anställde är flera författare eniga om att det innebär stress och oro. Vid degradering finns det dessutom en social aspekt som kan sträcka sig utanför arbetslivet och resultera i att den drabbade "förlorar ansiktet" (2.4.3). I de före detta Enhetschefernas berättelser finns det ingen som direkt uttalar att de skulle ha tappat ansiktet, men flera framhåller att de i arbetslivet eller privatlivet har nya projekt på gång såsom exempelvis att bygga hus, skaffa hund eller söka ny tjänst inom organisationen. Vi menar att man kan se det som en konsekvens att

man försöker visa, både för sig själv och för andra, att man inte har låtit sig knäckas av motgångarna utan att man fortfarande är en kraft att räkna med.

Om oron är alltför stor är det vanligt att individen reagerar med att låsa fast sig i gamla beteendemönster eftersom trygghet är ett mer grundläggande behov än utveckling och förändring (2.3.4). Konsekvensen av denna oro har lett till att arbetsplatsmötena ännu inte fungerar. För att arbetsplatsmötena ska fungera och för att organisationsförändringen ska kunna fullföljas, krävs det att de före detta Enhetscheferna både tar initiativet till mötena och lyfter fram enhetens medarbetare. Detta har ännu inte skett och eftersom deras situation har varit alltför turbulent för att de ska utvecklas i sin nya coachroll.

5.2.4.2 Motivation och lojalitet

Samtliga av de intervjuade har olika förklaringar till varför omorganisationen gjordes. En del tror att det beror på att organisationen har en ny VD, medan andra tror att det är ett sätt för organisationen att lösa personalbristen. Att de intervjuade inte är säkra på orsaken till organisationsförändringen kan ses som ett tecken på att ledningen inte har lyckats med att nå fram med sitt budskap om den verkliga anledningen till omorganisationen. Det är dessutom så att om inte individen inser varför en förändring är nödvändig är det betydligt svårare att acceptera förändringen och att motivera sig till att förändras (2.3.4). Konsekvensen blir att de före detta Enhetscheferna har svårt att finna motivation till att förändras eftersom målet med förändringen är oklart.

När man omorganiserar från en centraliserad till en decentraliserad organisation blir karriärutvecklingen mer horisontell dvs. de anställda får ökad kompetens och ett ökat inflytande (2.2.3). I den aktuella omorganisationen gäller detta dock endast för enhetens medarbetare och inte för de före detta Enhetscheferna, eftersom de inte har fått nya arbetsuppgifter eller ansvarsområden. Att den gamla tjänsten bortrationaliserades utan att det innebar något nytt för dem kan upplevas som ett underkännande av det arbete som de tidigare har utfört och som ett tecken på att organisationen nu klarar sig utan dem och deras kompetens (2.3.4). De intervjuade talar om en känsla av att organisationen sviker det samarbete som man har haft, genom att frysa löneutvecklingen och ta bort de flesta av befogenheterna, och konsekvensen blir en minskad lojalitet mot arbetsgivaren.

De före detta Enhetscheferna som tidigare var i händelsernas centrum med ett visst inflytande i organisationen bland annat som informationskanaler (2.2.1) har genom organisationsförändringen förlorat denna position. De uppger att konsekvensen blivit att de numera är avklippta från verksamheten såväl fysiskt som mentalt. Fysiskt, eftersom att de inte längre fungerar som informationskanaler, och mentalt eftersom de upplever ett svek från arbetsgivaren.

De intervjuade uppger att de alltid har varit engagerade personer som uppskattat att ha många järn i elden och vara en drivande kraft. Denna drivkraft har nu gått förlorad. En anledning kan vara den minskade lojaliteten, men det kan också vara det faktum att det inte finns några utmaningar i deras nya arbetsuppgifter och inget hopp om belöning i form av exempelvis karriärutveckling. Dessutom har inflytandet över den egna arbetssituationen drastiskt minskat genom inrättandet av tjänsten Områdeschefer. De uppger att det helt enkelt inte längre finns något i arbetet som motiverar dem till att anstränga sig (2.2.3). Konsekvensen har blivit att de sköter sitt arbete, men utan det där lilla extra, det kreativa eller det driftiga.

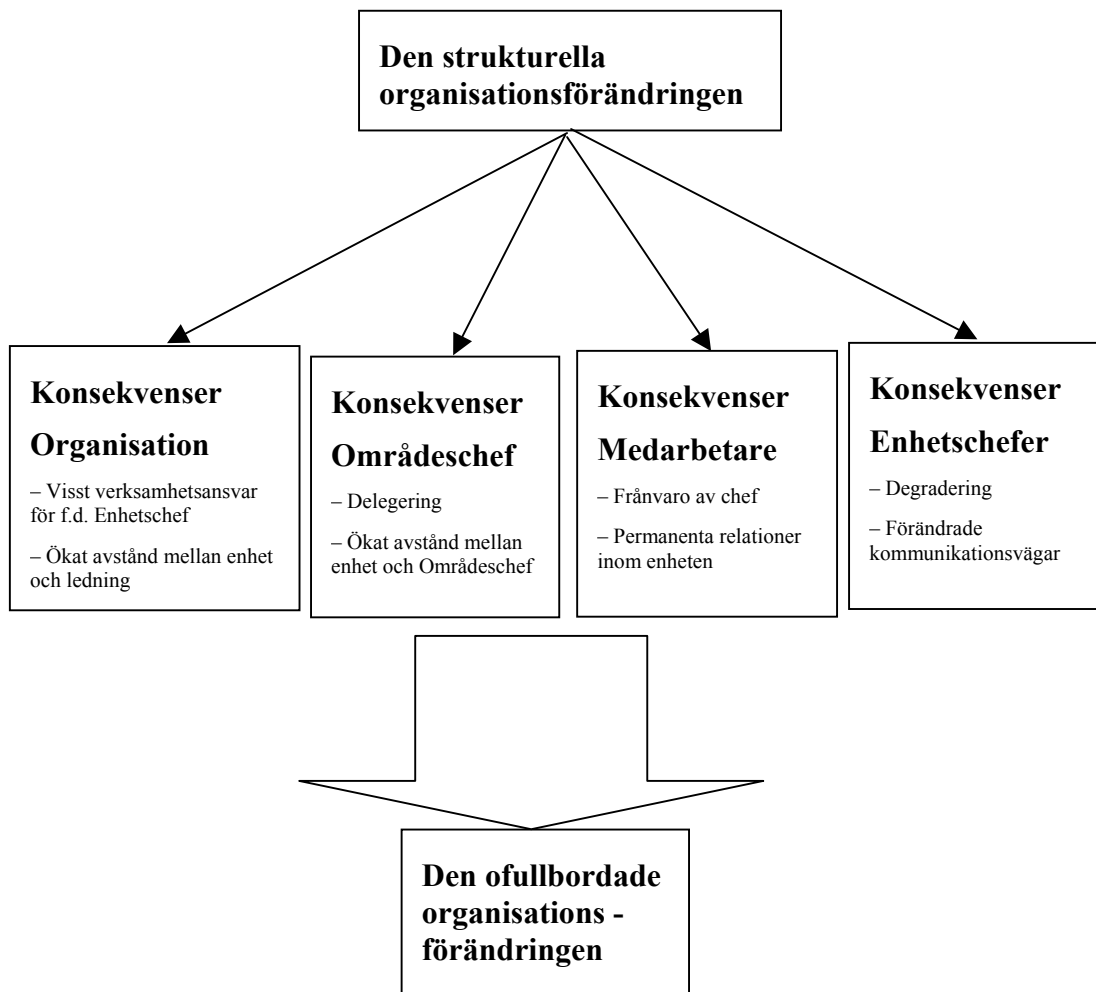
Ytterligare en förklaring till den förlorade driftigheten kan vara att organisationsförändringen, enligt de intervjuade, tog lång tid och att denna tid präglades av ovisshet. Från det att de blev informerade till det att förändringen var genomförd tog det ungefär två år. En tid då de inte visste vad deras nya roll inom organisationen skulle innebära för dem, mer än att de skulle förlora sin chefsbefattning. Konsekvensen blev att de tappade mycket av den energi och drivkraft som de tidigare hade haft. Södergren benämner denna förlust av engagemang för ”förändringsfällan” (2.3.5). En av de intervjuade beskriver det som att det först var två steg bak och sedan ett steg fram.

5.3 Sammanfattning

Vi har låtit de före detta Enhetscheferna komma till tals och ge sin syn på den strukturella organisationsförändringen. En förändring som de själva beskriver som ”två steg bak och ett steg fram”. Utifrån deras berättelser har vi förklarat resultatet av förändringen och analyserat dess konsekvenser.

Den strukturella förändringen syftade bland annat till en ”verksamhetsorientering” inom organisationen och en ökad insyn och kontroll över enheterna. Dessa mål har ännu inte realiserats. Arbetsplatsmötena som ska ge enheternas medarbetare ökat inflytande över verksamheten har inte kommit igång. Den ökade insynen och kontrollen över enheterna är imaginär eftersom enhetens nya chef, det vill säga Områdeschefen, är frånvarande och avståndet mellan ledningen och enheterna har ökat istället för minskat (enligt bild 2 ovan). Organisationsförändringen har inte uppnått målen med förändringen utan istället hamnat i vad vi i vår analys valt att benämna för läge C.

Förklaringen till varför organisationsförändringen inte nått målen är att den förändrade strukturen, enligt vår analys, har medfört en rad oförutsedda och oönskade konsekvenser (se bild 3 nedan).



Sammanfattningsvis kan sägas att en omorganisation, där man redan på planeringsstadiet förutsett alla konsekvenser finns inte. Men ökad kunskap kan leda till en större medvetenhet om hur allt hänger ihop och därigenom underlätta för organisationer att reda ut problemen efter hand som de dyker. Det personliga lidandet, hos den som blivit bortrationaliserad eller degraderad, kan räknas till de immateriella kostnaderna i spåren av en omorganisation, och det bör ligga i allas intresse att hålla denna kostnad så låg som möjligt.

6 Diskussion

Vi ska nu avsluta vår uppsats med en diskussion i vilken vi kommer att reflektera över det resultat som vi fått i vår analys, och hur organisationen med hjälp av detta resultat kan få insikt om vad som deras problem består i.

Då en organisation skall omorganiseras från att ha varit centraliserad till att bli decentraliserad tar man bort en chefslinje och för över arbetsuppgifterna till medarbetarnivå. De före detta Enhetschefernas arbetsuppgifter och kompetens borde följaktligen ha lagts ut på enhetens medarbetare. Rollen som coacher hade då blivit tydligare för dem själva och dessutom efterfrågad av medarbetarna. Organisationen säger sig ha decentraliserat sin verksamhet genom att man tagit bort de före detta Enhetscheferna men istället har man tillsatt en ny linje chefer, Områdescheferna. I och med denna tillsättning har inte organisationen decentraliserats, och det är detta som vi anser är grunden till problemet, eftersom den önskade ”verksamhetsorienteringen” endast är en effekt av en decentralisering. Som en direkt följd av detta har de före detta Enhetschefernas uppgifter inte förts ner till medarbetarnivå utan istället har de hamnat hos Områdeschefen. Bland medarbetarna, där man skulle förvänta sig den största förändringen har däremot ingenting hänt.

Ett annat mål med omorganisationen har varit att öka styrningen av och insynen i enheterna för att exempelvis minska risken för målförskjutning. Av den anledningen tillsatte man Områdeschefer. Då dessa chefer ligger utanför enheterna är avståndet mellan dem och ledningen kortare, vilket ökar organisationens känsla av kontroll. Dessutom minskar enheternas autonomitet genom det att de före detta Enhetscheferna förlorat sin formella makt. Vad man däremot har förbisett är att avståndet mellan ledning och enhet har ökat, och att organisationen därför blir beroende av att de före detta Enhetscheferna rapporterar till Områdescheferna och att dessa i sin tur rapporterar vidare till ledningen. Detta mål är förenligt med centraliseringstanken och står därför i kontrast med andra målet.

Enligt vår analys är anledningen till att organisationen inte har nått målet med organisationsförändringen, utan istället hamnat på läge C, att den förändrade strukturen medfört oförutsedda och oönskade konsekvenser. En tänkbar förklaring till dessa konsekvenser är att organisationsförändringens båda mål är oförenliga eftersom det ena innebär en centralisering och det andra en decentralisering. Målen tillsammans skulle innebära att man försöker åstadkomma en slags centraliserad verksamhetsorientering. Denna borde rimligen innebära att Områdescheferna delegerar direkt till enhetens medarbetare.

Då vi endast har en bit av ett stort pussel kan vi inte hävda sanningen om den aktuella omorganisationen, men vår undersökning visar hur komplicerat samspelet i en organisation är. Hur allt hänger ihop, och att förändringar på ett plan obevekligen får

konsekvenser på andra plan inom organisationen. En organisations mål, struktur och sociala system hänger samman. Strukturen blir oklar om målet är oklart, vilket i sin tur skapar turbulens i relationerna inom organisationen. Det är alltså viktigt att beakta samtliga tre komponenter för att lyckas med en organisationsförändring. Vårt förslag är därför att organisationen bestämmer sig för om det är en ”verksamhetsorientering” man önskar eller om det är ökad styrning och inflytande över enheterna.

Referenser

- Alvesson, M. (Artikel). *Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists – A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research*. Ekonomiska institutionen Lund.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. London: Tavistock Publications.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Cullberg, J. (1975). *Kris och utveckling*. Stockholm: Bonniers Fotosätter.
- Drakenberg, M. Red. (1997). *Mellanchefer - Från ledningen redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Dixon, N. M. (1998). *Dialog på arbetet*. London: Lemos & Crane
- Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming an Ex, The Role of Role Exit*. Chicago: The University of Chicago Press.
- French, W. L. and Bell, C. H. (1978). *Organization Development*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hansson, A. (2003). *Organisationsutveckling och planerad kommunikation*. Lund: Kandidatuppsats, Pedagogiska institutionen.
- Hollander, E.P. (1967). *Principles and methods of social psychology*. U.S.A.: Oxford University Press, Inc.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur en moderna organisationen fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannesson, I. (1970). *Emperi och teori i pedagogisk forskning*. Lindberg, L. & Berg, B-M. (Red, 1988). *Pedagogik om vetenskap-vetenskap som pedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kübler-Ross, E. (1971). *Samtal inför döden*. Stockholm: Bonniers boktryckeri.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Lenéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens Psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur, Bonniers Fotosätter. Tryckning Finland.
- Lindberg, L. & Berg, B-M. (1988). *Pedagogik om vetenskap-vetenskap som pedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, G. (1992). *Doktorer, Systrar och Flickor*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Maslow, A.H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand Reinhold Co.
- McConville, T. & Holden, L. (1999). *The Filling in the Sandwich: HRM and middle manager in the health sector*. Artikel, Personell Review vol.28 No. 5/6.
- Mertens, D. M. (1998). *Resarchmethods in Education and Psychology*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Moxnes, P. (1981). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Sverige: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Olsson, E. & Ingvad, B. & Hansson K. (1995). *Arbetsorganisation och gruppklimat i hemtjänsten*. Artikel, Socialvetenskaplig tidsskrift nr 3.
- Probst, G.J.B and Büchel, B.S.T. (1997). *Organizational learning, The competitive advantage of the future*. Eastbourne, Great Britain: Printed by Antony Rowe Ltd.

- Ritzer, G. (1983). *Sociological Theory*. New York: R.R. Donnelley & Sons.
- Sampson, E. E. (1971). *Social Psychology and Contemporary Society*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Schartau, M-B. (1997). *Hemtjänstassistenten roll- svårigheter och möjligheter*.
Drakenberg, M. (Red). *Mellanchefer - Från ledningen redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Stenhamn, I. (1995). *Mellanchefers situation och betydelse vid förändringsarbete*. Vra - Rapport, AMS, Gnesta: Förlagsservice.
- Södergren, B. (1992). *Decentralisering - Förändring i företag och arbetsliv*.
Stockholm: Avhandling, Handelshögskolan, Graphics Center.
- Södergren, B. (1997). *På väg mot en horisontell organisation?* Stockholm: EFI
(Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm) Research Report
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th Ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.

Bilaga 1

Utskick till de före detta Enhetscheferna

Pedagogiska institutionen

2004-03-29

Universitet i Lund

Vi är två studerande från Pedagogiska institutionens program för Personal och Arbetsliv. Under vårterminen 2004 ska vi genomföra och färdigställa en C-uppsats på 10 poäng. Vårt huvudsakliga intresseområde är organisationsförändringar, och med ett speciellt intresse för hur ledarskapet förändras på grund av en sådan. Vi har därför kontaktat din personalchef, som har hjälpt oss att förmedla kontakten med dig, och vi är tacksamma att du ställer dig positiv till en intervju.

Vår C-uppsats kommer i huvudsak att bygga på intervjuer vilka spelas in på band för att sedan sammanställas och rapporteras i en kodad form. Varje enskild intervju kommer inte att redovisas för sig och inga namn på de intervjuade kommer att vara synliga någonstans i uppsatsen. Däremot kan det hända att enskilda citat kommer att skrivas ut då det ibland blir nödvändigt att illustrera en speciell händelse eller företeelse. Troligtvis kommer det heller inte framgå vilken organisation det är som vi har undersökt.

Samtliga intervjuer behandlas konfidentiellt och vi beräknar att varje intervju kommer att ta mellan en halv till en timme.

Vi har för avsikt att påbörja intervjuerna torsdagen den 1 april och hoppas kunna bli klara under v. 15. Vi kommer att kontakta dig per telefon så att vi kan komma överens om en lämplig tid för intervju.

Med vänliga hälsningar

Cecilia Grip 0733-661121 cecilia.grip.333@student.lu.se

Eva Hall Ericsson 070-3817641 eva.hall-ericsson.347@student.lu.se

Du är givetvis också välkommen att höra av dig till oss, eller till, om du skulle ha ytterligare frågor.

Bilaga 2

Intervjuguide 1

Vi har för avsikt att undersöka en organisation som under 2003 genomgick en organisationsförändring. De tidigare enhetscheferna ansvarsområden flyttades till Områdeschefer, och enheter slog ihop. Enhetscheferna miste personalansvar, budgetansvar och inflytande. De ska nu fungera som coacher för enhetens personal och endast ha ansvar för att enheten följer gällande stadgar och verksamhetsbeskrivningar.

Vårt preliminära syfte med uppsatsen är att studera hur ledarskapet har förändrats då enhetscheferna gått från att vara formella chefer till informella ledare i form av coacher. Det som intresserar oss främst är hur man hanterar denna rollförändring trots att arbetsplatsen och personalen i övrigt är densamma.

Nedan har vi konstruerat intervjufrågor som vi ska ställa till 5-7 "Före Detta Enhetschefer". Urvalet är gjort av organisationens personalchef som har valt ut individerna med tanke på att de ska vara så olika varandra som möjligt beträffande anställningstid, ålder och inställning till organisationsförändringen. Med de frågor vilka vi har konstruerat vill vi få fram intervjupersonernas syn på organisationsförändringen under förändringens olika faser, men också deras syn på sig själva som chef/ledare och på begreppet coach. Vår tanke med detta är att få fram vilken typ av chef de var före förändringen, vilken relation de hade till sin personal och hur förändringsbenägna de är som personer. Detta vill vi ställa emot hur lätt de har anpassat sig till rollen som coach, hur de ser på rollen, och hur deras personal har tagit emot dem. Vi utgår från att de behöver någon form av stöd, hjälp eller även kompetensutveckling för att klara förändringen av den egna yrkesrollen. Vi är därför intresserade av hur detta stöd ska se ut enligt deras egen uppfattning. Det finns också frågor vilka berör framtiden eftersom vi vill undersöka hur dessa karriärkvinnor hanterar förändringen och ser på framtiden. Upplever de förändringen som ett nederlag? Ett avbrott i deras karriärutveckling? Eller upplever de istället det som att deras ledarskap utvecklas och får en ny dimension vilken kan utveckla dem som personer såväl som ledare.

1. Bakgrundsfrågor

Ålder

Familj

Utbildning

Hur många år inom organisationen

Hur många år på chefsbefattning

Har du tidigare eller andra erfarenheter av ledarskap

Hur viktig skulle du säga att befattningen enhetschef har varit för dig

Sökte du tjänsten som områdeschef (Varför/varför inte)

Vi vill ta reda på varför de blev enhetschefer och hur stor roll chefskapet har spelat i deras liv. Har de aktivt strävat efter chefskap och en karriär, eller är det något som bara har hänt av en slump.

2. Frågor om ledarskapets natur före omorganisationen

Vilka ansvarsområden hade du innan omorganisationen

Vilka var dina styrkor/svagheter som chef

Hur viktigt är det för dig att ha inflytande över verksamheten och att kunna påverka

Vad betyder ordet makt för dig

Vilka chefsuppgifter gav dig störst tillfredsställelse

Fanns det arbetsuppgifter som du då helst hade velat slippa

Fanns det någon kontakt mellan de olika enheternas chefer

Kände du att du hade acceptans ibland övrig personal i din roll som chef

Hade du genomgått någon form av chefsutveckling/utbildning

Dessa frågor ska belysa tiden före omorganisationen. Eftersom vi är intresserade av den förändrade yrkesrollen ska vi med hjälp av dessa frågor ta reda på hur den har förändrats. För att få svar på det måste vi först ställa frågor som får fram hur det var tidigare. Vilken typ av chef var de? Hur trygga var de i sin roll som chef? Hur trivdes personen i sin chefsbefattning?

3. Frågor om hur man uppfattade tiden under själva omorganisationen

På vilket sätt tyckte du att det fanns ett behov av omorganisation

Beskriv hur du först fick reda på att en större omorganisation var på gång

När förstod du att din tjänst och dina arbetsuppgifter skulle förändras

Beskriv hur omorganisationen gick till

Vilken är din uppfattning om ledningens sätt att hantera omorganisationen

Vi antar att om de tidigare enhetscheferna själva såg ett behov av förändring inom organisationen, det vill säga om förändringen upplevdes som befogad, så var de mer positiva till den och alltså mer motiverade. Även det faktum om de upplevde att förändringen genomfördes på ett bra sätt av ledningen, att de blev informerade osv. antar vi har påverkat deras inställning och indirekt även deras motivation till

omorganisationen. Vi tror alltså att om de var motiverade så underlättar det den nödvändiga transformeringen från chef till coach.

4. Tiden efter omorganisationen

Beskriv vad du efter omorganisationen uppfattade att dina nya arbetsuppgifter bestod i

Vad är skillnaden på chef och coach för dig

Beskriv hur du förändrades från att ha varit chef till att bli coach

Hur har förändringen av din tjänst påverkat relationen mellan dig och arbetsgruppen

Hur har dina påverkansmöjligheter förändrats

Hur trivs du med din nya tjänst

Hur ser du på den nya funktionen Områdeschefer

Har din attityd till omorganisationen förändrats jämfört med tidigare

Att byta position och samtidigt finna en ny roll på samma arbetsplats där man tidigare fungerat som formell chef är givetvis inte problemfritt. Den tidigare formella makten skall bytas ut mot en informell ledarroll, vilket betyder att man måste lita till sina egna ledaregenskaper på ett nytt sätt, samtidigt som man får hoppas att man fortfarande har sina medarbetares förtroende. Vi försöker med frågorna ovan att ta reda på vad som har förändrats mer än själva arbetsuppgifterna. Vi tror att beroende på hur pass framgångsrik transformeringen från chef till coach varit så har man en mer positiv inställning till omorganisationen vilket i sin tur påverkar vidare motivation och utveckling.

5. Framtiden

Vilka utvecklingsmöjligheter ser du med coachfunktionen i framtiden

Vilka hinder ser du på vägen

Vilka personliga utvecklingsmöjligheter ser du i rollen som coach

Vilka insatser/stöd kommer att krävas från ledningen

Finns det något du vill tillägga

Vi vill försöka få fram om individen anser att coachfunktionen är rätt och om det finns en utvecklingspotential i den, samt eventuella hinder på vägen. Vilken hjälp anser man sig behöva för att dels kunna utveckla coachfunktionen och dels vilken hjälp eller stöd de själva behöver för att utvecklas i rollen som coach.

Bilaga 3

Intervjuguide 2

1. Bakgrundsfrågor

Ålder

Familj

Utbildning

Hur många år inom organisationen

Hur många år på chefsbefattning

Har du tidigare eller andra erfarenheter av ledarskap

Hur viktig skulle du säga att befattningen enhetschef har varit för dig

Sökte du tjänsten som områdeschef (Varför/varför inte)

Vi vill ta reda på varför de blev enhetschefer och hur stor roll chefskapet har spelat i deras liv. Har de aktivt strävat efter chefskap och en karriär, eller är det något som bara har hänt av en slump.

2. Frågor om ledarskapets natur före omorganisationen

Vilka ansvarsområden hade du innan omorganisationen

Vilka chefsuppgifter gav dig störst tillfredsställelse

Fanns det arbetsuppgifter som du då helst hade velat slippa

Vilka var dina styrkor/svagheter som chef

Hur viktigt är det för dig att ha inflytande över verksamheten och att kunna påverka

Vad betyder ordet makt för dig

Fanns det någon kontakt mellan de olika enheternas chefer

Hade du genomgått någon form av chefsutveckling/utbildning

Efter första intervjun upplevde vi att frågan om styrkor/svagheter var utanför sammanhanget, och att den låg för tidigt med tanke på dess något känsliga natur. Vi har därför valt att flytta den till efter det att IP har fått beskriva vad som gav mest respektive minst tillfredsställelse av de tidigare arbetsuppgifterna.

Efter första intervjun insåg vi också att det inte är troligt att IP skulle svara nej på frågan om de hade acceptans bland övrig personal i sin roll som chef. De skulle troligen svara ja eftersom de allra flesta accepterar en formell chef, även om man inte sympatiserar med den och om samarbetet är uselt. Vi kände dessutom att vi riskerade

att mäta IP:s ego istället för den verkliga stämningen på enheten. Vi har därför valt att omformulera frågan enligt följande: "Skulle du säga att det är lättare eller svårare att få personalen med dig nu" och flyttat den till punkt 4.

Dessa frågor ska belysa tiden före omorganisationen. Eftersom vi är intresserade av den förändrade yrkesrollen ska vi med hjälp av dessa frågor ta reda på hur den har förändrats. För att få svar på det måste vi först ställa frågor som får fram hur det var tidigare. Vilken typ av chef var de? Hur trygga var de i sin roll som chef? Hur trivdes personen i sin chefsbefattning?

3. Frågor om hur man uppfattade tiden under själva omorganisationen

På vilket sätt tyckte du att det fanns ett behov av omorganisation

Anser du att du hade tillgång till tillräcklig information om omorganisationen

På vilket sätt upplever du att du fick komma till tals

Beskriv dina möjligheter att påverka utformningen av den nya organisationen

På vilket sätt skulle ledningen kunnat hantera omorganisationen annorlunda

Efter första intervjun stod det klart att själva omorganiseringprocessen varit mycket lång och att IP därför inte kom ihåg detaljer såsom exempelvis exakt när den startade eller kan beskriva hur den gick till. Dessutom upptäckte vi att vad vi egentligen var intresserade av var om IP var motiverade till förändringen, om de kände sig rätt behandlade och om de ansåg att omorganiseringprocessen skötts på ett bra sätt, men det var inte det som vi frågade om. Vi har därför strukit ändrat frågorna 2-4. Beträffande sista frågan insåg vi att den var formulerad med avsikt på att IP skulle betygsätta ledningen, vilket inte varit vår avsikt. Vi ville istället få svar på frågan hur IP menar att organisationsförändringen borde ha genomförts och vi omformulerade därför vår fråga.

Vi antar att om de tidigare enhetscheferna själva såg ett behov av förändring inom organisationen, det vill säga om förändringen upplevdes som befogad, så var de mer positiva till den och alltså mer motiverade. Även det faktum om de upplevde att förändringen genomfördes på ett bra sätt av ledningen, att de blev informerade osv. antar vi har påverkat deras inställning och indirekt även deras motivation till omorganisationen. Vi tror alltså att om de var motiverade så underlättar det den nödvändiga transformeringen från chef till coach.

4. Tiden efter omorganisationen

Beskriv vad dina arbetsuppgifter efter omorganisationen består av

Beskriv hur ditt ledarskap har förändrats

Hur har förändringen av din tjänst påverkat relationen mellan dig och arbetsgruppen

Skulle du säga att det är lättare eller svårare att få personalen med dig nu

Hur tycker du att det fungerar med de nya arbetsplatsmötena

Hur har dina påverkansmöjligheter inom organisationen förändrats

Hur trivs du med din nya tjänst

Hur ser du på den nya funktionen Områdeschefer

Har din attityd till omorganisationen förändrats jämfört med tidigare

När vi gick igenom vår intervjuguide efter första intervjun såg vi att fråga 1 ovan var formulerad som om vi var intresserade av IP:s upplevelse och att den dessutom var ställd i imperfekt. Vi har därför omformulerat frågan.

Vi har även strukit fråga 2 och 3 eftersom ordet coach inte fungerade i vår första intervju. IP har ju trots allt kvar chefs titeln och ser den nya rollen främst som någon form av ledare. IP hade inte anammat begreppet coach vilket personalchefen använde sig av. I fråga 3, vilken vi strök, sökte vi efter någon form av inre transformering vilket var alltför diffust. Vi har därför försökt att konkretisera frågan genom att istället fråga om ledarskapets förändring.

Fråga 5 lades till av den anledningen att vi tror att det faktum att man har börjat med arbetsplatsträffar kan tyda på att organisationsförändringens intention har fått fäste.

I fråga 6 har vi förtydligat att vi menar påverkansmöjligheterna inom organisationen och inget annat.

Att byta position och samtidigt finna en ny roll på samma arbetsplats där man tidigare fungerat som formell chef är givetvis inte problemfritt. Den tidigare formella makten skall bytas ut mot en informell ledarroll, vilket betyder att man måste lita till sina egna ledaregenskaper på ett nytt sätt, samtidigt som man får hoppas att man fortfarande har sina medarbetares förtroende. Vi försöker med frågorna ovan att ta reda på vad som har förändrats mer än själva arbetsuppgifterna. Vi tror att beroende på hur pass framgångsrik transformeringen från chef till ledare varit så har man en mer positiv inställning till omorganisationen vilket i sin tur påverkar vidare motivation och utveckling.

5. Framtiden

På vilket sätt anser du att det nya ledarskapet kan gagna organisationen i framtiden

Vilka personliga utvecklingsmöjligheter ser du i den nya ledarskapsrollen

Vilka insatser/stöd kommer att krävas från ledningen

Finns det något du vill tillägga

Efter första intervjun ändrade vi ordet coach till ledare eftersom coach inte fungerade. Vi har dessutom under fråga 1 förtydligat att vi är intresserade av på vilket sätt IP tror att organisationen kan ha nytta av organisationsförändringen.

Fråga 2 strök vi av den anledningen att vi tror att om IP ser hinder så nämns dessa redan i den första frågan.

Vi vill försöka få fram om individen anser att den nya ledarfunktionen är rätt och om det finns en utvecklingspotential i den, samt eventuella hinder på vägen. Vilken hjälp anser man sig behöva för att dels kunna utveckla ledarfunktionen och dels vilken hjälp eller stöd de själva behöver för att utvecklas i den nya funktionen.