

”Förändring – förnyelse – förbättring”

En jämförelse av synen på förändring i den offentliga och den privata sektorn

Abstract

The thesis examines the perception of change within organizations in the private and public sectors. Using qualitative interview the thesis presents a study of two interviews, one in an anonymous private company and the other in the Swedish Social Insurance Agency, Försäkringskassan. Both informants function within human resources within their organizations and the thesis ambition is to map these and compare them. Hence, the interview responses are analyzed by general systems theory, sorted by categories in relation to the theory and then compared in a concluding discussion.

The analysis and comparison shows that there are both similarities and differences between the informants' views on organisational change. One of the largest differences is the individual focus - where the private company considers this as the most important, and the government agency does not. Another difference is the perception of how the system affects the organisation, and the perception of the organization's role and interaction with its context.

The conclusion of the essay is that awareness of the complexity of change and problems in interaction with the system is crucial in order to let the organization evolve and thus secure a good practice.

Nyckelord: organisationsförändring, systemteori, Försäkringskassan, privat sektor, organisationsstruktur

Antal ord:

8485

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1.1	Personal- och administrationsfokus.....	1
1.2	Syfte och frågeställning.....	2
1.2.1	Bakgrund.....	2
2	Teori	4
2.1	Förändring.....	4
2.2	Systemteori.....	5
2.2.1	Systemens dynamik.....	5
2.2.2	Öppet och slutet system.....	6
2.3	Privat eller offentlig organisation.....	6
2.3.1	Trivsel och produktivitet.....	7
2.3.2	Demokrativärden och ekonomivärden.....	7
3	Metod	9
3.1	Kvalitativ forskningsintervju.....	9
3.1.1	Halvöppen intervjuform.....	9
3.1.2	Informanturval.....	10
3.1.3	Genomförande av intervjuer.....	11
3.1.4	Bearbetning av materialet.....	12
3.2	Metod för analys.....	12
3.2.1	Kategorier.....	13
4	Analys	14
4.1	Anställdas möjlighet att påverka.....	14
4.2	Organisationsstruktur.....	17
4.3	Systemet som kontext.....	19
4.4	Demokratiska värden.....	21
5	Diskussion och slutsats	22
6	Källförteckning	24

1 Inledning

“It is change, continuing change, inevitable change, that is the dominant factor in society today. No sensible decision can be made any longer without taking into account not only the world as it is, but the world as it will be... This, in turn, means that our statesmen, our businessmen, our everyman must take on a science fictional way of thinking.”

— Isaac Asimov

Isaac Asimov menar är förändring något som alla, oavsett roll eller funktion, måste förhålla sig till i det moderna samhället. Det är en ständigt föränderlig värld och livet självt kan sägas vara en förändring utan början eller slut.

Förändring finns alltså överallt och Asimov menar att det förutsätter ett nytt tankesätt för de som lever och verkar i en rörlig värld. Vi kan inte påverka förändringen, men vi kan påverka hur vi förhåller oss till den och hur vi ser på den. Begreppet *förändring* är ju nära besläktat med *förnyelse* och *förbättring*.

Speciellt inom yrkesverksamheten är det viktigt att förhålla sig till förändring och då framför allt inom förändringsarbete inom organisationer. Omvärlden blir en viktig kontext som definierar organisationens förutsättningar.

Utvecklingsarbete inom organisationer kan ha många dimensioner. Det kan sägas vara på det sätt som en organisation definierar sin utveckling och säkrar sin framtid. Att förändras med samtiden är för många organisationer en given del av framgång. Men förändringsarbete är en bred term, eftersom i stort sett allt arbete kan sägas vara förändrande. Framför allt kan förändringsarbete innehålla flera dimensioner, och inget är det andra exakt likt. I det avseendet har den moderna myndigheten och det moderna företaget en del gemensamma nämnare, där en största kan sägas vara: hur förhåller de sig till förändringsarbete?

1.1.1 Personal- och administrationsfokus

Eftersom förändringsarbete kan sägas vara så omfattande är det istället ambitionerna och synen på förändringen som definierar den ytterst. Därför har uppsatsen ett personal- och administrationsfokus – eftersom det är dessa avdelningar som jobbar med förändring och således definierar förändringssyn mer konkret och där det står i deras makt att förmedla denna syn.

1.2 Syfte och frågeställning

Uppsatsen syftar till att kartlägga och förmedla synen på organisationsförändring i den offentliga och den privata sektorn. Först ges en kortare redogörelse för de undersökta fallen, sedan följer en mer utförlig kartläggning av resultatet av intervjuerna, en analys som ska anknyta till teorier om förändringsarbete och organisationernas kontext. Slutligen avser jag ge min egen syn på de synsätt som kartlagts och förändringsfrågor som ställts. Uppsatsen kommer således avslutas med en sammanfattande diskussion och följande konstruktiv slutsats. Frågeställningen blir således:

Från ett personal- och administrationsperspektiv - hur ser synen på förändringsarbete ut i den privata, respektive i den offentliga organisationen?

Frågeställningens relevans är inomvetenskaplig eftersom den sammanför statsvetenskap och personal- och administrationsperspektiv. Utan ett sådant perspektiv hade det varit svårare att se resultat av en jämförelse mellan ett privat företag och Försäkringskassan. Uppsatsen bidrar med en översiktlig jämförelse och fördjupning av utvalda faktorer, men kan uppmuntra till ytterligare fördjupning och ytterligare analys.

Den utomvetenskapliga relevansen utgörs av att en kartläggning av medvetenheten kring förändringsarbete kan underlätta för ytterligare förståelse för det privata och det offentliga systemet. En jämförelse mellan systemen kan även bidra till självreflektion för de tjänstemän och anställda som arbetar med förändringsarbete.

1.2.1 Bakgrund

För att lättare kunna bilda sig en uppfattning om uppsatsens ämne och följa med i dess analys följer här en kort redogörelse för Försäkringskassan och det privata företaget.

Försäkringskassan är en av de största myndigheterna i Sverige och har som uppdrag att i enlighet med socialförsäkringslagen handlägga Sveriges försäkrade och administrera försäkringar och bidrag. Socialförsäkringssystemet omfattar över 40 olika förmåner och bland de mest kända finns sjukpenning, föräldrapenning, pension och bostadsbidrag. På Försäkringskassan arbetar runt 12000 medarbetare och myndigheten betalar ut omkring 200 miljarder kronor per år.¹

På 1950-talet bildades den försäkringskassa vi känner till idag. Det är en modern myndighet som genomfört mycket förändringsarbete. Storleken på

¹ <http://www.forsakringskassan.se/omfk>

organisationen gör ibland förändringsarbete svårt, men som myndighet finns stora krav på förändringseffektivitet – eftersom försäkringskassan lyder under politisk beslutsfattning.

Det privata företaget är en global koncern med mer än 22000 anställda i hela världen. Det är Sveriges ledande industriföretag inom sitt fält och poängterar sitt samhällsansvar som sådant.² Undersökningen är genomförd i den svenska organisationen och fokuserar på denna del av företaget.

² Information hämtat från det privata företagets hemsida. Av anonymitetsskäl kan denna källa inte benämnas närmre.

2 Teori

Eftersom uppsatsen har statsvetenskapliga ansatser, men rör sig i ett tvärvetenskapligt fält, har tvärvetenskapliga teorier, eller teorier som kunnat appliceras inom andra ämnen sökts. Teorins huvudsakliga syfte har varit att kunna förklara de likheter och skillnader i synsättet på organisationsförändring som antas finnas mellan det offentliga och det privata.

Här passar Bo Ahrenfelts *Förändring som tillstånd* väl in.³ Detta eftersom Ahrenfelts bok behandlar utvecklingsarbete och förändringsprocesser inom organisationer och lutar sig huvudsakligen på systemteorin. Systemteorin fokuserar på organisationernas uppbyggnad, dynamik samt kontext och utgör därför en passande teori i jämförelsen mellan en privat och en statlig organisation där just kontexten genomsyrar allt.

Sigvard Rubenowitz bidrar med teorier om den sociopsykologiska dimensionen av organisationsstruktur, och definierar en bra arbetsplats och lyckat förändringsarbete.

Hall & Lundquist beskriver hur Försäkringskassan har förändrats och redogör för myndighetens förutsättningar och problematik. De för en dialog kring hur Försäkringskassan kopplas till Lundquists teori om ekonomismen av samhället.

2.1 Förändring

Uppsatsen undersöker synen på organisationsförändring, och innan systemteorin presenteras måste organisationsförändring – eller förändring – definieras. Ahrenfelt redogör för skillnaden mellan förändring av första eller av andra ordningen. Första ordningen menar han endast innebär en förändring inom systemet, det vill säga en förändring som inte förutsätter att systemet måste ändra sig, utan endast organisationen. Förändring av andra ordningen är istället en förändring som sker inom organisationen, samt i systemet utanför. Den sortens förändring ändrar tankesätt och agerande inom organisationen och kan därför sägas vara en mer övergripande form av förändring.⁴

De förändringsarbeten som uppsatsen behandlar är av andra ordningen och Ahrenfelt menar att en föränderlig omvärld kräver radikal förändring och anpassning.

³ Ahrenfelt, 1995

⁴ 1995, s. 18-19

2.2 Systemteori

Systemteori, menar Ahrenfelt, är essentiell för att förstå bland annat organisationers kontext, inverkan på fältet, specifika och generella förutsättningar.⁵ Visserligen kan organisationen själv ses som ett system, men utan det yttre påverkande systemet blir det en begränsad bild av vad som verkligen skapar organisationens förutsättningar. Skillnaden ligger mellan *egennyttan* och *totalnyttan*. Gränsen mellan dessa förklaras av systemteori, där det just rör sig kring den egna organisationen och dess förutsättningar, eller en kontext i en helhet.

Systemteori förklarar också relationerna mellan helheter, samt interaktion mellan kontexter och organisationer. Men organisationer menas förenklat den försörjande samling av delar som bildar en enhet eller helhet. Vidare redogör Ahrenfelt för organisationens grundvalar: ”att uppnå mål, att hålla den inre strukturen intakt och att anpassa sig till den yttre miljön.”⁶ Detta blir extra viktigt att belysa eftersom uppsatsen jämför olika typer av organisationer, olika förutsättningar och olika fält.

Ahrenfelt framhäver en av de viktigaste egenskaperna med systemteorin: förmågan att förenkla komplexa kontextuella mönster samt att kunna beskriva rörelse, interaktion och dynamik inom eller utanför en process.⁷

2.2.1 Systemens dynamik

System kallas alltså det som skapar en bild för förståelse av organisationen, och har kontext som synonym. Ahrenfelt listar sedan de olika relationsnivåerna inom system för organisation: *ledarnivån*, *organisationsnivån*, samt *kontextnivån*.⁸

Ledarnivån fokuserar på organisationens inre dynamik, alltså hur ledaren eller samarbetar med sina medarbetare. Organisationsnivån belyser de inomorganisatoriska relationerna som finns mellan individer, avdelningar eller instanser. I kontextnivån betraktas idéer, händelser, information, materiella förutsättningar för organisationen – alltså dess marknad.

Dessa nivåer är grunden till förståelsen för skillnaderna mellan det slutna och det öppna systemet. Framför allt viktiga är de för att förstå *gränsytan*, som Ahrenfelt kallar det.⁹

⁵ 1995, s. 56-58

⁶ 1995, s. 25

⁷ 1995, s. 70

⁸ 1995, s. 58

⁹ 1995, s. 59

2.2.2 Öppet och slutet system

Skillnaden mellan ett öppet och ett slutet system kan framstå som enkel. Ahrenfelt förklarar att ”en organisation som kan diktera villkoren för sina avnämare tänker och uppträder på ett helt annat sätt än en organisation vars överlevnad hänger på kontextuell dialog och att kunderna väljer just den organisationen.”¹⁰ Det är skillnad mellan att överleva av egen kraft och att veta att organisationen är försörjd oavsett vad man gör.

Som ett slutet system menas ett system som helt är stängt för in- och utflöde – alltså en organisation som är avstängd från yttre påverkan. Ahrenfelt menar att en organisation inte kan vara helt sluten, eftersom människan per definition är ett öppet system. Om ett system som sysselsätter människor var helt slutet skulle detta i förlängningen innebära dess undergång.

Han ställer istället det delvis slutna systemet som motpol till det öppna, och motiverar det med att alla företag som innehåller en mänsklig faktor är delvis öppna.¹¹ Den största faran med ett delvis slutet system är att organisationen i stor utsträckning själv väljer kontakten med kontexten – och slutligen inte anser sig vara beroende av den. Här nämns igen den viktiga gränsytan där interaktionen med kontexten sker.

2.3 Privat eller offentlig organisation

Stina Hall, doktorand i statsvetenskap vid Lund universitet, skriver i *Det offentliga mötet* att Försäkringskassan själva omtalar de försäkrade som just *kunder*.¹² Hall menar att detta felaktigt reproducerar liknelsen att Försäkringskassan skulle vara ett privat företag med handlande kunder – hon väljer istället att kalla dem *försäkrade*.¹³

Hall hänvisar sedan till Lennart Lundquists teorier om ekonomismen, och det samhälle han menar har kommit att präglas av synen på medborgaren som kund. Hon poängterar med detta de olika förutsättningar den offentliga och den privata sektorn har – det som Lundquist kallar ekonomivärden och demokrativärden. Den största skillnaden, menar Hall, är att demokrativärden, offentlig etik och rättsäkerhet måste gälla för den offentliga sektorn, men inte för den privata. Den privata sektorn drivs istället av kostnadseffektivitet och produktivitet.¹⁴

¹⁰ 1995, s. 77

¹¹ 1995, s. 77

¹² Hall, 2001

¹³ 2001, s. 14

¹⁴ 2001, s. 27

2.3.1 Trivsel och produktivitet

Sigvard Rubenowitz, professor i praktisk psykologi vid Göteborgs universitet, behandlar i *Organisationspsykologi och ledarskap* ämnena personaladministration och arbetspsykologi.¹⁵ Rubenowitz menar att sambandet mellan trivsel och produktivitet länge har varit givet, men att det innehåller flera dimensioner inom sambandet som måste redogöras för. Här nämns bland annat tilltagande krav på arbetsplatsens förhållningssätt till arbetsgruppens socialpsykologiska aspekter – förmågan att finna organisationsformer som tillgodoser såväl produktionseffektivitet som mänsklig utveckling.¹⁶

Rubenowitz talar alltså för en organisation som fungerar som en helhet med välintegrerad produktivitet och tillgodosedda mänskliga krav, eftersom dessa är beroende av varandra.

2.3.2 Demokrativärden och ekonomivärden

Målet för privata och statliga organisationer kan alltså sägas vara detsamma, men med olika ansatser. Lundquist menar att demokrativärden endast kan gälla för den offentliga sektorn, eftersom det offentliga reproducerar och implementerar demokrati i dess bredaste form. Det är deras skrivna personalpolitik och skall som sådan genomsyra hela organisationen.

Den privata organisationen har istället produktivitet som drivkraft, men produktiviteten är starkt förknippad med de anställdas trivsel. Rubenowitz menar att de anställda har behov som måste tillgodoses, exempelvis genom att få erkännande, vara framgångsrik i arbetet, känna ansvar, känna samhörighet med organisationens politik och administration, och så vidare.¹⁷

Dessa behov är delvis sociopsykologiska, men en del av dessa behov kan kopplas till just de demokratiska värdena som tidigare nämnts av Lundquist – vilka inte egentligen ska gälla för den privata sektorn. Värdena ligger inte långt från demokratis förutsättningar så som Robert Dahl beskrivit dem i *Demokrati som procedur*.¹⁸

Dahl resonemang runt proceduriell demokrati kan kopplas till de demokratiska värden som sägs endast gälla för den offentliga sektorn, och inte för den privata. Dahl lyfter frågor kring beslutsfattning, men redogör för den process som ligger före beslutsfattandet – vilken inte är helt olik de förarbeten till förändringsprocesser som uppsatsen behandlar. Här ger Dahl exempel på de

¹⁵ Rubenowitz, 1984

¹⁶ 1984, s. 56-62

¹⁷ 1984, s. 65

¹⁸ Hallberg, m.fl. 2005, s. 271

rättigheter som krävs för en fullvärdig demokratisk process, nämligen *politisk jämlikhet, effektiv delaktighet* samt *upplyft förståelse*.¹⁹

Dessa tre rättigheter omnämner Rubenowitz som värden vilka de anställda värderar högt och som kopplas direkt till deras trivsel och trygghet på arbetsplatsen.²⁰ Värdena blir relevanta även för den privata sektorn eftersom privata företag värdesätter produktivitet och därmed nöjda anställda.

¹⁹ 2005, s. 271

²⁰ 1984, s. 65

3 Metod

3.1 Kvalitativ forskningsintervju

Antalet nödvändiga intervjuer är relaterat till forskningens syfte och upplägg. Vid ett alltför litet antal informanter är det svårare att generalisera och testa olika hypoteser. På samma sätt genererar en för stor intervjugrupp svårhanterlig mängd information och kan begränsa utrymmet för djup. Detta är en vanlig kritikpunkt av forskningsintervjuer i en liten informantgrupp, att resultatet blir svårt att generalisera runt.

Svar på kritiken kan ges i form av relationen mellan bredd och djup. Kvalitativ forskningsintervju innebär nämligen en möjlighet till fördjupning där den saknar bredd. En oändlig mängd information och mening kan utläsas från en forskningsintervju, och detta begränsas endast av forskaren själv.

3.1.1 Halvöppen intervjuform

Den kvalitativa forskningsintervjun är ingen nyhet inom det samhällsvetenskapliga forskningsfältet menar Steinar Kvale i *Den kvalitativa forskningsintervjun*.²¹ Den passar forskning som arbetar med ord, och har som syfte att "[...] beskriva och förstå de centrala teman som den intervjuade upplever och förhåller sig till."²²

Det är alltså intervjupersonens speciella situation som beskrivs och viktigast är den kvalitativa kunskapen som kan tillgodogöras ur det sagda. Kvale poängterar att en välavvägd kvalitativ intervju och väl utförd analys av densamma kan ge samma exakta mätning som en kvantitativ forskning.²³ Vidare utvecklar han att det är forskarens bibehållna fokus, kontextualisering och lyhördhet som till stor del avgör hur framgångsrik en intervju blir.

Vid en halvöppen intervju finns en frågeguide med intervjufrågor, men intervjuaren har möjlighet att fritt ställa följdfrågor då det är passande.

²¹ Kvale, 1997, s. 15

²² 1997, s. 34

²³ 1997, s. 35

3.1.2 Informanturval

Eftersom uppsatsen undersöker synen på förändring inom både den privata och den offentliga sektorn har informanterna valts ut beroende på sin funktion inom organisationen. Vid urvalet har det betonats att informanterna skulle ha en personal- och administrationsroll, och ha haft erfarenhet av organisationsförändring i någon mån. Det har däremot varit viktigt att organisationerna har en liknande förutsättningar för jämförelse. Med det menas att det privata företaget måste kunna mäta sig med en myndighet i storlek och medvetenhet om sin kontext. Det har inte varit möjligt att jämföra de två organisationerna fullt ut, men vissa nämnare har varit gemensamma, och det är dessa som jämförs och inte organisationerna rakt av. Vid urvalet av informant i den privata sektorn har alltså företagets storlek varit av vikt. Likaså har dess organisationsstruktur.

Att anlägga ett personal- och administrationsperspektiv på förändringsarbete är till synes självklar, eftersom det ofta är dessa personer som just förebereder, leder och i viss mån ansvarar för organisationsförändringens faktiska genomförande. Det har också varit naturligt att anlägga detta perspektiv eftersom både det privata företaget och Försäkringskassan har en speciell Human Resources-avdelning som arbetar mer eller mindre uteslutande med personalfrågor. Att få deras perspektiv på organisationsförändring har inneburit att de fokuserat på dessa processer, och inte haft andra arbetsuppgifter eller stormoment i sitt arbete.

Detta har lett till att två intervjuer genomförts med just personer med HR-funktion inom sin organisation. Den första intervjun genomfördes 2012-05-23 på det privata företaget och den andra intervjun genomfördes 2012-08-06 på Försäkringskassan. På det privata företaget intervjuades Jonas och på Försäkringskassan intervjuades Lena.

Jonas arbetar med ett projekt som har som syfte att hjälpa anställda med att hitta sysselsättning när de förlorat sin tjänst på företaget. Projektet är en konstruktion som arbetar aktivt för att företagets övertaliga ska hitta nytt arbete.

Lena arbetar framför allt med förändringsarbete som en specialistkonsult.

Kriterierna för urvalet av informanterna har uppfyllts, med medvetenhet kring att det är en bred urvalsgrupp. Men det har inte varit avgörande för forskningen, eftersom det två organisationerna jobbat på olika sätt och därför har de två informanterna inte varit helt motsvarande i sin funktion inom organisationen. Deras olika tjänster har däremot innehållit samma eller liknande uppgifter, om än i olika projekt och i olika omfattning.

För att behålla informanternas anonymitet har de presenterats med fingerade namn, och andra avslöjande faktorer som exempelvis ålder eller exakt titel har uteslutits eftersom det inte bör ha påverkat svaren i intervjun.

3.1.3 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna har ägt rum på respektive informants arbetsplats, med en kort informell och oinspelad frågestund innan intervjuerna. Detta ansågs nödvändigt eftersom missivbrevet som delats ut innan intervjuerna inte gav informanterna alltför mycket information om forskningen – eftersom som det skulle kunna komma att forma deras svar eller inställning till intervjun. En frågestund innan den inspelade intervjun var avsedd att få informanterna trygga i hur materialet skulle komma att användas och huruvida de själva skulle kunna påverka vad som uttolkades ur deras svar. Båda två hade frågor rörande forskningen, hur materialet skulle presenteras och vilken vinkling av tolkningen av materialet skulle ha.

De faktiska inspelade intervjuerna har sedan tagit mellan 25-40 minuter, och sedan en kort frågestund på 5-10 minuter efteråt, där även information om återkoppling och redovisning av forskningen ingått. Att återkoppla till informanterna för godkännande av tolkningen av deras intervjusvar har varit viktig för forskningens legitimitet, för att en korrekt analys av intervjuerna ska kunna presenteras. Detta har informanterna varit mycket intresserade av, men mest Jonas eftersom han representerar ett privat företag och hans intervjusvar är potentiellt känslig information som skulle kunna skada företaget eller dess anställda. Dessutom har Jonas en unik tjänst på det privata företaget, och alltför mycket information kring företagets organisatoriska upplägg kan användas för att känna igen både företaget och Jonas. Därför har bara den mest nödvändiga informationen kring hans tjänst använts i analysen.

Situationen för Lena på Försäkringskassan har varit något annorlunda eftersom hon representerar en statlig myndighet där organisatorisk transparens inte kan vara skadlig på samma sätt. Hon har däremot, liksom Jonas, varit tydlig med anonymitet för att inte påverka sina medarbetare negativt. Eftersom Lena också har en unik tjänst inom Försäkringskassans HR-center har det speciella samarbetet hon använt som exempel inte preciserats till någon speciell myndighet. Detta eftersom hon varit central för det förändringsarbetet och genom det kan identifieras. Det har inte varit av betydelse för uppsatsens analys att utelämna myndighetens namn.

Att intervjuerna varit olika långa har berott på informantens svar varit olika långa, och att de fokuserat på olika aspekter av intervjufrågorna, men också för att följdfrågorna utformats fritt under intervjuernas gång och därmed inte varit identiska. Samma frågeformulär har använts till båda intervjuer, och det har varit så kallade halvöppna intervjufrågor. Frågeformuläret finns bland uppsatsens bilagor.

3.1.4 Bearbetning av materialet

Vid transkriptionen av intervjumaterialet har talspråket snyggats till något för att underlätta för läsaren. Borttagna stycken eller hopp i flödet har markerats med hakparentes [...]. Detta har gjorts för att skapa en mer behaglig läsning för läsaren, men det ursprungliga språket har försökts behållas i största möjliga mån. Detta för att kunna följa resonemang, men också för att kunna visa att minimal förvanskning av intervjuvaren skett.

3.2 Metod för analys

Uppsatsens syfte är att göra en hermeneutisk tolkning av intervjuernas svar och på så sätt kunna jämföra synsättet på förändring mellan det privata och det offentliga. Klave skriver om analysens olika steg, allt från den intervjuades beskrivning, att personen gör egna konnotationer, till att intervjuaren gör analyser i olika skeden av bearbetningen av intervjun. Processen startar redan under intervjun och fortsätter sedan med kartläggning och fördjupad strukturering och klarläggning av det sagda. Olika metoder för meningsanalys finns - uppsatsen använder sig av ad hoc-metoden.²⁴

Ad hoc-metoden är en metod som tillåter forskaren ett friare förhållningssätt till intervjumaterialet. Detta eftersom det inte finns någon mall eller schablonartat angreppssätt, utan forskaren kan växla mellan olika tekniker och utarbeta specifika metoder för att belysa en viss del av materialet om så behövs. Inom ad hoc-metoden kan alltså element av de andra angreppssätten ingå, men inte på ett så strukturerat och stringent sätt som den egna meningsanalysen kräver.²⁵

För uppsatsen har ad hoc-metoden inneburit att kategorisering varit möjlig, men också en fördjupning i meningssökandet och visst fokus på det osagda – något som kanske inte hade varit möjligt i en alltför strikt meningsanalys med endast kategorier. Att istället skapa mening ad-hoc har inneburit att viss tolkning redan gjorts vid intervjutillfället, och tack vare en halvöppen intervjuform har följdfrågor kunnat ställas när något speciellt meningsfullt sagts.

²⁴ 1997, s. 170-171

²⁵ 1997, s. 184-185

3.2.1 Kategorier

Trots det mer icke-strukturerade ad hoc-analyssättet använder uppsatsen en sorts kategorier för att samla och sortera materialet. Redan innan intervjuerna genomfördes fanns idéer om vad intervjuerna skulle framföra, och vad intervjupersonerna skulle fokusera på. Till viss del utformades intervjufrågorna också i enlighet med dessa förutfattade meningar, men har bekräftats av materialet. Kategorierna har alltså slutligen skapats från genomläsningar av materialet, anteckningar som fördes vid intervjutillfället och dessa förutfattade meningar. Kategorierna utgörs av ledord mot vilka analysen sedan förhåller sig. Nedan förklaras de i en tabell.

Synen på organisationsförändring i förhållande till:	Förklaring
<i>Anställdas möjlighet att påverka</i>	Kategorin beskriver hur medarbetarnas vilja och åsikter lyfts och får rum att påverka organisationsförändringen.
<i>Organisationsstruktur</i>	Kategorin innefattar inte bara den faktiska organisationsstrukturen, utan också intervjupersonernas medvetenhet om strukturen och rättar sig efter den.
<i>Systemet som kontext</i>	Analysens huvudkategori. Alla andra kategorier kan kopplas till denna. Beskriver liksom <i>organisationsstruktur</i> inte bara den faktiska kontexten, utan också medvetenheten kring den.
<i>Demokratiska värden (Utanförskap)</i>	Kategorin återkopplar till Lundquists teorier om att de demokratiska värdena endast kan gälla för den offentliga sektorn. Här är begreppet <i>utanförskap</i> centralt.

4 Analys

I analysen måste läsaren vara medveten om att vad som framförs är en tolkning av en persons berättelse, en del av den upplevelsen som är personunik. Analysen är alltså en tolkning av en tolkning, och kan därför inte betraktas som mätbara, ”sanna” data.

De stundtals långa citat har medvetet inkluderats i analysen eftersom det på så sätt kan underlätta för en läsare att bilda sig en egen uppfattning och lättare följa uppsatsens analys. Framför allt är det viktigt för intersubjektiviteten att redovisa analysens uppbyggnad ingående.

4.1 Anställdas möjlighet att påverka

Under både Jonas och Lenas intervju framkommer deras tro på att de anställda håller nyckeln till om en organisationsförändring ska kunna genomföras framgångsrikt eller ej. Därför är det intressant att undersöka hur deras uppfattningar har gemensamma drag eller inte, och om de kanske kan kopplas till den egna sektorn och organisationens förutsättningar.

Jonas berättar om företagets sätta att förhålla sig till sina anställda:

”Vi har möjligheten att omplacera, eller fast omplacera människor, vilket vi kanske inte utnyttjar så ofta, men vi skulle kunna använda det här mycket hårdare och pusha gränserna för vårt lokala kollektivavtal – men nu gör man inte det, utan man vill ha en väg som bygger på att människor, om de ska vara kvar, att de känner sig nöjda med hanteringen i projektet, men om de ska lämna att de känner att det här var ett juste sätt att komma ur företaget eller göra något annat. Det här är ju någonstans en inverterad employer-branding, alltså att människor som lämnar företaget känner att det här sköttes juste, det här gjorde man på ett bra sätt. Det var en omorganisation, men det landade på ett bra sätt. Det är otroligt viktigt. För individen, ja – för företaget, absolut!”

Han menar att det viktigaste är att den anställde har en positiv attityd till företaget, vilken väg den än ska ta. Detta återkopplar till Rubenowitzs tankar om trivsel på arbetsplatsen och till Ahrenfelts åsikter om framgångsrik företagsförändring, men tar det ett steg längre.

Jonas menar att hans projekt är ett sätt för företaget att marknadsföra sig hos sina medarbetare, att ha en målsättning som går ut på att ta hand om de sina och se till så att de anställda känner sig trygga. Detta kan gälla för allt förändringsarbete, men kanske mest för Jonas projekt eftersom det just är övertalig personal som ingår i konstruktionen. Individerna som genomgår projektet kanske inte har en

alltför positiv bild av företaget när de slussas från en sysselsättning till en annan. För många är det kanske en ofrivillig förändring. Därför är det kanske ännu viktigare för Jonas att fokusera på möjligheterna och ha starkt individfokus.

”Jag upplever att reaktionerna från personerna i projektet har varit positiva och jag tycker också att vi har gjort saker som har gått i den riktningen” [...] ”mycket handlar om vad individen vill, och det står som fokus för resan”

Han poängterar också att det tänk som präglar projektet är mycket en attityd från företags sida - en attityd som handlar om gott rykte och goodwill – något som inte är helt givet för privata företag, och som kanske därför är extra viktigt. Att ha ett bra rykte både på insidan och på utsidan ger både ett formell och ett informell bra framtoning.

Jonas berättar om hur han tror att de anställda ser på projektet:

”Jag tror att man historiskt brottas med ett arv som ger associationer till avbytarbänk och att man av någon anledning inte skulle duga till. Jag tror att de associationerna kan finnas i organisationen på ett olyckligt sätt. Jag upplever ibland att vi kämpar mot det. [...] Jag tror och hoppas på att människor upplever det här som en mer positiv konstruktion idag än man gjorde för två, tre, fyra år sedan.”

När Jonas talar om ett historiskt arv och associationer till avbytarbänk verkar han mena ett gammaldags företag med avsikt att göra sig av med sina övertaliga på ett tråkigt sätt, ett företag som inte ser det nödvändiga i att ha sina anställdas gillande.

Det historiska arvet blir för Jonas företag istället något man vill skilja sig från. Jonas projekt framhåvs som en möjlighet att finna en ny sysselsättning, med utbildningspaket och coaching – Jonas omtalar sig själv som facilitator och coach. Projektet är en modern satsning för företaget, med en modernt skolad HR-person i spetsen, som är medveten om projektets status och vad det kan innebära för arbetet inom konstruktionen. Han tycker att projektet ständigt utvecklas och berättar:

”Vi har flyttat rent geografiskt, vi satt tidigare utanför murarna – vilket i viss mån gav en perifer känsla. Nu sitter vi nära produktionen, vi finns närmare verksamheten, vi är mer synliga idag. De har skrivit reportage om oss i den interna tidningen också. Jag tycker att det finns en annan tydlighet, ett annat synliggörande av konstruktionen.”

Just projektets synlighet är ett återkommande fokus under intervjun med Jonas. Han menar att en större insikt bidrar till större förståelse för projektet och kan därmed också bidra till att konstruktionen får större renommé inom företaget. Projektet blir inte längre en undagömd station dit övertaliga förpassas, så som de kanske varit förut. Jonas talar om en vändande trend, på basis av medarbetarna och deras inflytande – och i viss mån ambitionsnivå och väg genom projektet.

”Vi har ju alla en plikt i den här processen att hålla huvudet högt och tycka att det här är något bra som vi kan vara stolta över – att vi gör ett bra jobb, att alla ute på uppdragen gör ett bra jobb. Jag tror att vi lever i någon slags marknadsföringsprocess där vi försöker flytta oss uppåt på en statusskala. Jag tycker att det ha hänt mycket de senaste åren med det och

framför allt finns det en synlighet och en transparens på ett annat sätt [...] inne i företaget.”

Han belyser här ytterligare en dimension i projektet – individens möjlighet att påverka. Det finns en konstruktion att förhålla sig till, men det är individens egen vilja som styr möjligheterna inom projektet.

”Mitt angreppssätt här [...] handlar egentligen om en nuorienteringsanalys, vid det tillfälle man kommer in i projektet och sen orienteringsfas mot det önskade läget. Och bryggan där emellan är en handlingsplan som vi sätter upp tillsammans - och den kan vara mer eller mindre konkret beroende på hur individen vill ha det. De tre byggstenarna tror jag väldigt mycket på.”

Han redogör för individens valmöjlighet, men poängterar också att det är skiljelinjen för hur han kan hjälpa och göra för att hitta lösningar.

”Min tanke är att proaktiviteten, energin och fantasin ska man inte ta bort från individen, utan så mycket som möjligt ska ligga på individen själv i det här projektet – men jag ska naturligtvis tillhandahålla de verktyg jag kan, och tillmötesgå de tankar och funderingar de har kring projektet och exempelvis utbildningar. Det är ju mitt ansvar.”

På frågan om han tror att de kan göra ett ännu bättre jobb svarar han:

”Jag tror att en stor del av den här verksamheten ska ifrågasättas för att man ska bli bättre och att människor tänker till och funderar - gärna i samverkansforum - men också i andra sammanhang. Vi skulle kunna lägga ännu mer tid på att tillmötesgå de individuella frågeställningarna, vi skulle kunna [...] förbättra och snabba upp det processtänket kopplat till uppdragets hantering. Men det är väl både möjligheten och förbannelsen i den här konstruktionen. Det går att göra så mycket.”

På försäkringskassan talar Lena om ett förändringsarbete:

”Om jag ska ta ett färskt exempel på förändringsarbete som jag varit med och stöttat så hade vi en workshop här i början på året på ett lokalt kontor för att vi går in och arbetar mer tätt med en annan myndighet. [...] Inför det arbetet då gjorde vi en workshop där vi hade uppdraget att försöka få till samarbetet på ett organisatoriskt sätt som både gav oss de förutsättningar som krävdes och samtidigt konstatera att kompetensen ser olika ut hos våra medarbetare. Vi tittade på vad som var bra och vad som var dåligt med vissa förslag för att se om vi hade några förbättringsmöjligheter, och vilka bitar som behövdes utvecklas. Vi försökte belysa tänkbara scenarion med olika lösningar i vårt sätt att organisera oss. Och den workshopen ledde jag, eftersom jag brukar kunna göra sådana saker. [...] Workshopen handlade alltså om att få med medarbetarnas perspektiv i ett förändringsarbete som måste ske.”

”Det finns fördelar och nackdelar oavsett hur man tänker sig det här, för det är klart att om vi har medarbetare som känner att de inte har kompetensen att arbeta med de bitarna som vi har att göra med, att människor inte bara kan bli hjälpta av oss, utan måste in i det här samarbetet, så måste de bli lite bättre på att se en kontext i förhållande till den andra myndigheten. Men

själva kartläggningsskedet, det här inledningsskedet, det ska alla våra medarbetare kunna göra. Och kunna slussa vidare personer som behöver ett fördjupat samarbete.”

Precis som i Jonas exempel på förändringsarbete rör det sig om en förändring som måste ske, men exemplen har olika relation till de anställda. När Jonas projekt definieras utifrån individerna i det, är det på Försäkringskassan tvärtom – medarbetarna definieras utifrån samarbetet och kompetensen att hantera det med eller mindre bra. På följdfrågan om Lena trodde att de anställda upplevde förändringsarbetet svarade hon:

”En del är naturligtvis lite förändringströtta, och andra tycker att, wow, här kommer en möjlighet till utveckling. [...] Men som princip, nej, ingen som är emot, naturligtvis inte – man ser ju att det behövs. Men hur, och hur många, och på hur lång tid, det kan man ha synpunkter på.”

”Jag uppfattade inte att medarbetarna i det läget hade något att invända mot det här samarbetet, utan det handlade mer om hur det var rimligt att organisera upp arbetet. Självklart finns det en skala på våra medarbetare, hur skickliga de är på olika bitar, och frågorna gällde om alla skulle lära sig allt, eller bara vissa går vidare med fördjupad kompetens. Och det är ju en utvecklingsbit för vissa medarbetare. Så där såg jag ingen konflikt, jag tror att de är helt övertygade om att det här samarbetet ska göras, det är bara frågan om hur.”

Det rör sig alltså inte om bakåtsträvare, utan personalstyrkan är införstådda med att förändringen är av godo, och att det projektet genomförs för att underlätta för de försäkrade. Kanske har de under en längre tid upplevt att det redan existerande samarbetet varit bristfälligt, eller önskat fördjupad kunskap inom ett område. Enligt Lena finns det också en självutvärderande faktor – de anställda vet själva att de besitter olika kunskap och har olika kompetens att hantera vissa frågor. Det finns, som Lena poängterar, en möjlighet till personlig utveckling inom projektet, men det sker på projektets villkor.

4.2 Organisationsstruktur

HR-stödet ser liknande ut på både det privata företaget och på Försäkringskassan. Jonas leder sitt eget projekt där han har hand om alla avdelningar i bolaget, och där står han utanför den kontexten och arbetar svarar till sin överordnade, som en typ av staborganisation. Rubenowitz skriver att stabtjänstemännen är i någon mån specialister inom ett område och har som uppgift att råda, assistera, utreda och kontrollera. De har vanligtvis ingen befogenhet att ge order eller direktiv till lägre chefer, och har därför ingen formell chefsposition.²⁶

²⁶ 1984, s. 9

Lena beskriver sin tjänst såhär.

”Vi står med en fot inne i och en fot utanför, det är en väldigt speciell roll. För när jag är i ledningsgruppen så är jag faktiskt en del av ledningsgruppen, även om jag inte tillhör den rent organisatoriskt eller är underställd den chefen [...] är jag mån om att de ska se mig som den resursen jag kan vara. Men jag har ju också ett uppdrag uppifrån huvudkontoret, från HR-organisationen där, att vissa saker ska ut, implementeras, genomföras – så då ska jag vara ett stöd i det genomförandet. Så jag är lite som en kameleont [...] jag är både med och inte med.”

”Sen är det klart att allt förändringsarbete kräver ju en sorts förändring i den interna organisationen, och [...] jag ska stödja ledningsgrupperna i HR-frågor, så det betyder att jag ingår i ett antal olika ledningsgrupper. Där jobbar vi med frågor som gäller personal, organisation och utveckling. [...] Min roll är att hjälpa, stödja exempelvis ledningen som går in i det här samarbetet att titta på sina interna bitar, vad krävs av oss och på vilket sätt ska vi hantera det här när vi går in i samarbetet. Själva metoden att göra det här på som jag hjälper till med. Där är jag som någon typ av konsult.”

Hon ser alltså själv sin tjänst som en specialistkonsult med speciella befogenheter. Lena nämner också att hon är på uppdrag från den nationella HR-organisationen, detta är också den hon svarar till i form av överordnad.

Lena menar att det finns olika synsätt på hennes, och andra liknande tjänster på Försäkringskassan:

”De finns de verksamhetsnära partners som kommer säga att de ingår i ledningsgruppen, och är en del av dem, men faktum är att vi är inte det fullt ut. Det tar sig uttryck i att vi ibland är a pain in the ass för ledningsgrupperna. Vi har ett uppdrag att göra saker – och att saker ska göras på ett visst sätt som rör vårt område och det innebär att vi har en sorts ’det här ska göras’ och nu ska vi lägga upp en plan för hur vi ska göra det, men det finns inget val för ledningsgruppen att inte göra det. Oavsett om man tycker det är bra eller inte bra, så är det så att det här har organisationen bestämt och det är dem som ska se till att man följer de här intentionerna, eller gör på det här viset.”

Hon gör här tydligt distinktionen mellan att vara en full och inkorporerad del av ledningsgruppen och jobba i enlighet med den, och att svara för en extern del av en nationell avdelning. Hon menar inte att hon bestämmer vad som ska göras, utan tar direktiv från sin avdelning – hon menar att hon som representant för den avdelningen kan tvinga genom vissa förändringar, eller arbetssätt.

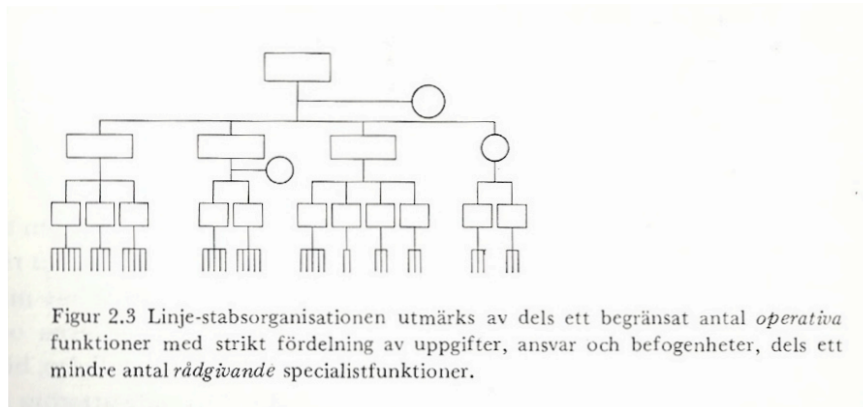
Jonas har tidigare berättat om sin funktion på det privata företaget, att han ser sig som facilitator och coach, men samtidigt är den som är ansvarig för projektet. Han berättar att han formellt tillhör HR-centret, men har speciella befogenheter när det gäller samarbetet med andra avdelningar i företaget.

”Jag tillhör HumanResources-centret, men personerna som ingår i projektet kan komma var som helst från i våra 10-11 bolag.”

Här menar han, liksom Lena, att han har en unik roll och kan röra sig genom alla nivåer för projektet – som en specialist utanför linjeorganisationen.

Lenas och Jonas redogörelse för sina tjänster liknar varandra, om man ställer dem utanför sina projekt. De representerar båda ett modernt upplägg av en organisation – som Rubenowitz menar är en dynamisk vidareutveckling av den byråkratiska linjeorganisationen.²⁷

Båda organisationer har en linjeorganisatorisk kontext, det som Jonas delvis omtalar som fast konstruktion och som Lena benämner som uppdrag och handlingsplan. De har båda en chef att svara till, men de befinner sig utanför den ordinarie linjeorganisationen. Nedan illustrerar Rubenowitz ett sådant exempel.²⁸



Det här innebär att det går att jämföra Lenas och Jonas uppfattning av sina respektive situationer, eftersom de innehåller i stort sett samma element. Då blir det tydligt att deras sätt att se på organisationsförändring skiljer sig enbart i uppfattning, inte i reell kontext.

4.3 Systemet som kontext

Systemet kan liknas vid organisationens livsvärld, det finns en dynamik i samspelet dem emellan. Det går inte att endast betrakta den egna organisationen, utan även den marknad som omger den – dess kontext. Huruvida kontexten medvetet betraktas påverkar organisationens förändringsarbete och synen på det. Ahrenfelt förklarar att kontexten utgörs av alla idéer, information, skeenden och händelser som kan relateras till organisationen och som tillsammans innehåller all information för att en utomstående ska kunna bilda sig en uppfattning om den dynamiska systemet. Organisationen bestämmer själv kontexten utifrån sina relationer med omvärlden - de faktiska relationerna, de önskvärda och de tänkbara.²⁹ Det är inte möjligt att lyfta alla olika aspekter i systemkategorin, utan

²⁷ 1984, s. 8

²⁸ 1984, s. 9

²⁹ 1995, s. 56

uppsatsen fokuserar endast på organisationens medvetenhet om systemet och förändringen i det.

Lena berättar om målsättningen med den tidigare nämnda organisationsförändringen på Försäkringskassan:

”Det är väldigt viktigt att försäkringskassan kan genomföra ett bra arbete, och det är väldigt viktigt utifrån lagstiftningens intentioner, att man ska kunna ge rätt stöd i rätt tid till medborgare som hamnar i en situation, med en sjukdomsbild som vi kanske kan hjälpa till med, men där vi kan göra ännu mer i samarbete med en annan myndighet.”

Försäkringskassans kontext har utvidgats med fördjupningen av samarbetet med den andra myndigheten. Myndigheternas system har närmat sig varandra och utgör en större kontext som inkluderar dem båda. Men det finns ytterligare en dimension: medarbetarna. Just den förändring som Försäkringskassan genomgår beskriver Lena som en fördjupad kompetens hos vissa medarbetare, och då blir dessa systembärare och ändrar sitt förhållningssätt till de försäkrade, eller kunderna. Här blir det extra tydligt att förändringssynsättet förmedlas på rätt sätt till medarbetarna – eftersom det är dessa som, i detta fall, reproducerar de direkta demokrativärdena.

Försäkringskassan kan sägas ha öppnat sitt system ytterligare en bit med hjälp av just detta förändringsarbete. Lena poängterar dynamiken mellan organisationen och det nya systemet:

”Det är ett regeringsuppdrag att vi två myndigheter ska tajta till sig där och tidigt gå in och titta - tidigt konstatera om den här personen behöver hjälp av oss båda. Och det betyder att vår organisation måste då rätta sig efter hur den här samarbetsorganisationen ska se ut och hur ska vi då lägga upp det här arbetet för våra medarbetare, för det krävs att ganska många är involverade i vissa delar. Och andra medarbetare kommer att bli involverade i förlängningen. Och det är klart att det påverkar hur man organiserar arbetet.”

Hon återkommer här till att Försäkringskassan handlar på regeringsuppdrag och har tidigare nämnt att medarbetarna ser det fördjupade samarbetet med den andra myndigheten som något logiskt, och självklart att genomföra.

Men det är inte helt självklart. Det är medarbetarna som ska genomföra förändringen på uppdrag av förändringsledaren. Med detta menas att systemet har öppnats, organisationen har strukturerats om i viss mån för att anpassa sig till förändringen – men medarbetarna har inte fått annorlunda värderingar eller ”förändrats” i någon riktning – utan detta ligger helt i förändringssynsättet och hur det förmedlas.

När Jonas berättar om sitt projekt går förändringsarbetet i en annan riktning. Istället för att gå från ledning till förändringsledare till medarbetare går processen från ledning till individ och sedan till konstruktionen.

”Det individuella perspektivet följs upp av mig, men konstruktionen och dess fortlevnad och utveckling den jobbar vi ju med i exempelvis samverkansforum”

I det privata företags system, som utgår från individen, ses individen som systemet och konstruktionen som den nya dynamiska gränsytan för interaktion i

ett nytt system. Det är en för individen lyxig lösning som fungerar eftersom individen lyfts från sitt tidigare system och ingår i ett projekt för att hitta ett nytt. Jonas betonar att:

”[...] man har kvar sin anställning, man har kvar sin tillhörighet, men man finns i en konstruktion.”

Det är alltså den rent organisatoriska konstruktionen och möjligheterna inom det som är vad som kan definieras som kontext för den övertaliga personal som ingår i projektet.

4.4 Demokratiska värden

I intervjun med Lena får den politiska dimensionen av organisationsförändring stort rum. Eftersom hon arbetar på en myndighet är det självklart en välintegrerad del av hennes arbete – hon är en tjänsteman.

”Det handlar om att bidra till att människor inte hamnar i ett utanförskap, alltså den politiska beskrivningen av situationen, då handlar det om att mycket tidigt gå in och se vad krävs för att den här personen inte ska hamna i ett utanförskap. Och det är ett uppdrag som kommer från regeringen och riksdagen, framför allt regeringen som inte tyckt att våra myndigheters samarbete varit optimerat.”

Här kan både Jonas och Lena sägas fokusera på samma tema – utanförskapet. Lena definierar det som ett politiskt begrepp, och menar att Försäkringskassan står som länk mellan de försäkrade och samhällstillhörigheten. Jonas fokuserar också på tillhörigheten, som kan sägas vara motpol till utanförskapet. På så sätt definierar han de värden som projektet reproducerar.

Men dessa värden kan inte jämföras totalt. Detta eftersom organisationernas kontext skiljer sig alltför mycket. Det kan inte kringgås att det privata företaget agerar för sin egen nytta och att Försäkringskassan agerar på demokratiska direktiv.

Det kan däremot debatteras hur stor inverkan de demokratiska direktiven har på den faktiska organisationsstrukturen inom Försäkringskassan, eller om dessa är fritt utformade med effektivitets- och besparingsförtecken.

Det privata företaget har också ett samhällsansvar. Detta tar sig antagligen uttryck i stora resurser och något av ett monopol inom företagets nisch.

5 Diskussion och slutsats

En del av de möjliga analyspunkterna av synen på förändringsarbete har presenterats. Kategorierna representerar de viktigaste aspekterna av åsikterna framförda i intervjuerna. Dessa har valts ut för att ge en övergripande bild, och för sitt egenvärde i förhållande till kontexten och i vilket sammanhang de lyfts. De har syftat till att framhäva de intressanta nodpunkterna för fördjupning, och dessa är baserade på uppsatsförfattarens egna prioriteringar. Således framförs också den egna tolkningen av dessa prioriteringar, och ett resultat som baseras på denna tolkning är helt individuell.

Många gemensamma nämnare är tydliga i kartläggningen av intervjusvaren. Det exempel som lyser starkast är självutvärderingsaspekten. Både Jonas och Lena är medvetna om att det finns olika sätt att angripa organisationsförändring, och definierar sin egen roll med medvetenhet om det inte finns några givna regler, utan snarare ett mål att sträva mot. Här lyfter Jonas även resan som ett sätt för individutveckling, medan Lena är mer resultatsfokuserad. Hon lämnar lite utrymme för individnivån, och ser helst feedback i en fast konstruktion, som i en workshop. Hon ger viss utvecklingsfrihet för medarbetarna, en utvecklingsfrihet som begränsas till huruvida de ska gå vidare inom samarbetet eller ej. Där verkar det redan vara ett speciellt dugligt urval av medarbetare som får frågan om vidareutveckling. Dessutom präglas Lenas sätt att presentera förslaget på av en kompromisslöshet, något som kan kopplas till de demokratiska värden hon senare anknyter projektet till.

Jonas projekt är frivilligt, men har uppkommit på grund av en påtvingad situation och framstår ändå som en konstruktion byggd på kompromisser och samarbetsvilja. Det är en konstruktion som står fri för individen att utnyttja.

Det är den största skillnaden mellan projekten, att Jonas system är utformat utifrån individens förutsättningar och målsättning, medan Lenas fördjupade samarbete är en regelrätt organisationsförändring.

Det ska nämnas att Försäkringskassan genomgått större organisationsförändringar under en längre tid, och därför är vana vid att arbeta utifrån skiftande politiska direktiv. De marknadsför sig som en modern myndighet och i jämförelsen med det privata företaget framgår det att organisationsstrukturen innehåller en del gemensamma faktorer. Framför allt är Jonas och Lenas tjänster liknande – de ser sig båda som specialister med speciella befogenheter inom sitt område.

Om organisationsstrukturen innehåller samma drag, skiljer sig kontexten åt desto mer. Systemen är unika både för Försäkringskassan och för det privata företaget och således ser också kontexten för dem olika ut. Det privata företaget har en unik roll såtillvida att det är ett av de största företagen i Sverige inom sin industri, och med den rollen kommer ett visst ansvar och säkert en vilja att vara en

förebild för andra. På så sätt är det inte en utpräglad konkurrenssituation på marknaden i Sverige – något som annars skulle kunna motivera ett konkurrenstänk och ett mer öppet system.

Försäkringskassan har ingen konkurrenssituation, men har ändå gått mot ett mer dynamiskt förhållningssätt till sin kontext, och därmed också till sitt förändringsarbete. Enbart Lenas tjänst och sätt att fylla en funktion inom organisationen talar för ett mer marknadsmässigt förhållningssätt till kontexten.

Försäkringskassan är en myndighet, och ska alltid behålla en slutenhet för att garantera rättvis behandling för alla försäkrade och framförandet av demokrati. Men det finns utrymme för förbättring i sättet de hanterar

Som Lenas intervju svar har visat finns det sätt att tänka kring detta och en medvetenhet kring det synsättet. Det är i förhållande till Jonas tankesätt en mindre medvetenhet kring systemet och den föränderliga kontexten, men ändå ett medvetande och ett steg i rätt riktning.

Vad gäller de demokratiska värdena kan både den privata organisationen och Försäkringskassan dra dessa ett steg längre i sitt förändringsarbete. Det finns utrymme för en ökad operationalisering av dem i förhållande till just de samarbete Lena nämner. En ökad förståelse för dessa värden, kopplat till den förändrade kontexten för myndigheten hade, som Rubenowitz menar kunnat öka medarbetarnas trivsel och inställning till arbetet ytterligare.

När det gäller det privata företaget hade en introduktion av demokratiska värden kunnat innebära ytterligare en dimension för framgångsrikt förändringsarbete inom Jonas projekt. Det hade kunnat placera individen som system i en kontext med demokratiska rättigheter och bidrag till ökad trygghet och trivsel bland de anställda.

Uppsatsen har undersökt två möjliga synsätt på företagsförändring och dragit följande slutsatser:

Det viktigaste är inte att privata och offentliga organisationer arbetar likadant med företagsförändring – det är på många sätt också omöjligt. Men det är av största vikt att organisationer konstruktivt förhåller sig till sina system och identifierar förändringar i kontexten.

För förändringsarbete är det individuella perspektivet lika viktigt som synsättet på organisationen, och här skiljer sig den privata och offentliga sektorn mest.

Beroende på vad som betraktas som system kan privata och offentliga organisationer jämföras framgångsrikt, och just uppsatsens kartläggning av synsättet på förändring kan bidra till ökad förståelse för skillnaderna mellan systemen, men också konstruktivt bidra till ytterligare utveckling.

Uppsatsen har visat att det är möjligt för privata och offentliga organisationer att lära av varandra och varandras sätt att hantera förnyelse och förändring.

I förlängningen är inte bara förändring något ständigt skiftande, utan också synsättet på det – därför är en jämförelse mellan synen på förändring också något som kan bidra till förnyelse och förbättring.

6 Källförteckning

Tryckta källor

Ahrenfelt, Bo, *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisation*, Institutet för liv & arbete, Växjö, 1995

Hallberg, Peter, Jansson, Maria & Mörkenstam, Ulf (red.), *Elva texter i politisk teori: Niccolò Machiavelli, John Locke, Jean-Jacques Rousseau, Edmund Burke, Mary Wollstonecraft, Karl Marx, Friedrich Engels, John Stuart Mill, Joseph Schumpeter, Robert Nozick, Robert Dahl, Carole Pateman*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2001

Hall, Stina, *Det offentliga mötet: om etik, tilltro och bemötande på försäkringskassan*, Bokbox, Lund, 2001

Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Rubenowitz, Sigvard, *Organisationspsykologi och ledarskap*, Esselte studium (Akad.-förl.), Göteborg, 1984

Otryckta källor

Intervju med anställd på privat företag, 2012-05-23

Intervju med anställd på Försäkringskassan, 2012-08-06

Internet

<http://www.forsakringskassan.se/omfk> (hämtat 2012-05-15)

http://www.goodreads.com/author/quotes/16667.Isaac_Asimov (hämtat 2012-08-02)

information från det privata företagets hemsida (hämtat 2012-05-20)

Bilaga: Intervjufrågor

Vad är din funktion på företaget/organisationen?

Vad har ni genomfört för förändringsarbete på sistone? Vad har din roll i det varit?

Hur har det gått? Tänk på framgångar/motgångar.

Hur har processen sett ut? Berätta...

Har projektet utvärderats? Har det funnits möjligheter att lämna förslag på förbättringar? Från dig/andra? Har det funnits ett system för feedback?

Hur hade förändringarna kunnat genomföras bättre?

Vilka hinder finns enligt dig?

Hur mottogs förändringen? Av dig/andra?

Hur ser situationen ut nu? Vad tror du det beror på?

Vad har förändringen lärt dig?

Vad kommer du att tänka på till nästa projekt?

Bilaga: Missivbrev

Hej!

Jag heter Rebecka Gülich och skriver kandidatuppsats i statsvetenskap vid Statsvetenskapliga Institutionen, Lund Universitet. Uppsatsen behandlar förändringsprocesser och jämför organisationers olika arbetssätt i dessa processer.

Jag skulle vilja intervju dig som deltagit i eller varit ansvarig för en förändring på arbetsplatsen, förslagsvis i personal- och administrationssammanhang. Intervjun fokuserar på dina upplevelser kring förändrings- eller utvecklingsarbete inom företaget, och mer specifikt vilka tankar, framgångar eller problem som funnits längs vägen.

Om du är intresserad av att delta kommer intervjun äga rum på din arbetsplats, under arbetstid och den kommer vara ca 45 min. Ljudupptagning kommer att ske under intervjun, men du som deltar har möjlighet att vara helt anonym i redovisningen. Svaren du ger kommer presenteras så att uppsatsens läsare inte kan identifiera dig som person.

Vid frågor om hur intervjun kommer att gå till eller hur resultaten kommer att användas, kontakta mig på nedanstående telefonnummer eller e-postadress.

Vänliga hälsningar,

Rebecka Gülich

Kontaktinformation:

Rebecka Gülich

Telefon: 0704-603995

E-post: rebecka.gulich@gmail.com