

Lunds Universitet
Sociologiska institutionen

Organisationsförändring- är inte så lätt som man kan tyckas tro!

En kvalitativ studie utifrån ett medarbetar- och chefsperspektiv

Författare: Erica Persson
Magisteruppsats: SOCM13, 15hp
Vårterminen 2016
Handledare: Henrik Hultman

Förord

Jag skulle vilja börja med att rikta ett stort tack till deltagarna som tagit sig tid att medverka med värdefull information till denna studie. Jag vill även tacka de kontaktpersoner som informerat om organisationsförändringen och som hjälpt till att hitta intervjupersoner.

Vidare har jag, under arbetets gång, haft möjlighet att bolla idéer och tankar med min handledare, Henrik Hultman och därmed vill jag även rikta ett tack till dig. Tack för din hjälp och givande feedback.

Erica Persson

Abstract

Författare: Erica Persson

Titel: Organisationsförändring- är inte så lätt som man kan tyckas tro! *En kvalitativ studie utifrån ett medarbetar- och chefsperspektiv*

Magisteruppsats: SOCM13, 15hp

Handledare: Henrik Hultman

Sociologiska institutionen, vårterminen 2016

Trots det väldiga överflöd av forskning som finns om organisationsförändring är det idé att börja titta på förändring ur ett mer långsiktigt perspektiv. Detta mot bakgrund av den tidigare forskningen som konstaterar att omkring 70 procent av alla förändringsinitiativ som görs misslyckas. Därför är det väsentligt att förstå förändring och dess implementeringssvårigheter på en djupare dimension. Denna kvalitativa studie har således syftat till att, utifrån ett processuellt perspektiv, studera en genomförd organisationsförändring som utfördes på en kommunal verksamhet. Fokus har legat på att förstå och förklara medarbetares och chefers förhållningssätt, tolkningar, innebörder och hur de kände under denna process. Hur förändringsprocessen organiserades och vad förändringen handlade om var centrala undersökningsämnen. Detta för att förstå och förklara implementeringens svårigheter och dess mottagande i det specifika fallet som sedan har kunnat nyttiggöras av cheferna som var drivande i förändringssammanhanget. Resultatet visar att ledningen presenterade förändringsinitiativet genom diffusa instruktioner och beskrivningar ut till medarbetarna och att det förelåg en oförmögenhet hos ledningen att nå medarbetarnas hjärtan och tankar. Känslor som att förändringen var påtvingad av cheferna förekom bland medarbetarna. Dock fick förändringens resultat ett positivt bifall av både medarbetarna och cheferna men med vaga presentationer på effekter och på vilket sätt förändringen givit positiva resultat.

Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsprocess, processuellt perspektiv

Populärvetenskaplig presentation

Med tanke på den uppsjö av forskning som finns kring just organisationsförändring, kan man fråga sig varför det blir intressant med ytterligare en undersökning kring detta område? Många forskare som skriver om organisationsförändring menar att förändringar är angeläget för att nå framgång. Kort och gott innebär detta att organisationer måste lära sig att anpassa sig till förändringar eller riskera att försämrans och misslyckas. Men trots all tidigare forskning och flertalet organisationer som försöker anpassa sig genom förändring är det många förändringsförsök som misslyckas. Många tidigare forskare har dessutom tagit fram flertalet modeller på hur organisationer åstadkommer så kallat "lyckade" förändringar och därför kan man ställa sig fundersam över kring vad det är som inte lyckas gå ihop med den faktiska verkligheten och dess reformer. Därav blir det intressant att studera organisationsförändring ur ett processuellt perspektiv som söker efter djupare förståelse och kunskap för organisationsförändring. Detta genom att se hur människor uppfattar och tolkar en förändringskontext, vilket påverkar hur de agerar och reagerar. Syftet har därför varit att, genom intervjuer med medarbetare och chefer, undersöka en förändringsprocess och se hur denna gick till och vad den handlade om. Detta för att kunna förstå och förklara deltagarnas reaktioner, tolkningar, innebörder och hur de kände under denna process. På så sätt har författaren lättare kunnat förstå och förklara de svårigheter som skedde under förändringen och som kan vara användbart för cheferna att ta del av. Detta med tanke på att det var cheferna som drev igenom förändringen.

Studiens slutsats är att cheferna drev igenom förändringen genom en hierarkisk utformning med otydliga instruktioner och beskrivningar ut till anställda, vilket gjorde att medarbetarna inte fick någon djupare känsla för förändringens innebörd. Ledningen har i detta förändringssammanhang haft svårt att väcka djupare intressen hos medarbetarna och istället förelåg känsla av att förändringen var påtvingad av cheferna. Trots detta visar resultatet att förändringen fick en positiv respons från både medarbetarna och cheferna, men att de har svårt att konkretisera vilka effekter och på vilket sätt förändringen givit positiva resultat.

Innehållsförteckning

Förord	1
Abstract	2
Populärvetenskaplig presentation.....	3
1. Inledning och problemformulering	5
1.1. Studieobjektet	6
1.2. Syfte och frågeställningar	7
1.3. Avgränsningar	7
1.4. Disposition av studien	8
2. Tidigare forskning.....	9
2.1. Förändringsmodeller.....	9
3. Teoretisk referensram	11
3.1. Processuellt perspektiv	11
3.2. Organisationsförändring	11
3.3. Förändringens kontext	12
3.4. Meningsskapande som drivkraft och dess omfattning	12
3.5. Mottagande och tolkning	13
4. Metod och material	14
4.1. Inledning.....	14
4.2. Val av metod.....	14
4.3. Urval av intervju personer och organisationsenhet	16
4.4. Etiska överväganden.....	17
4.5. Bearbetning och analysering av empiriskt material	17
4.6. Datakvalitet av empiriskt material.....	18
5. Resultat och analys	19
5.1. Förändringens bakgrund, kontext, drivkraft och form	19
5.2. Implementering och genomförande.....	23
5.3. Mottagande och tolkning	25
5.4. Resultatet av förändringen.....	26
6. Diskussion och slutsats	27
6.1. Förslag på vidare forskning	31
Referenser.....	32
Bilaga 1. Intervjumall medarbetare	33
Bilaga 2. Intervjumall chefer.....	35

1. Inledning och problemformulering

Det talas ofta om att förändringar är viktiga för att åstadkomma framgång, vilket är en intressant aspekt att reflektera över. Detta med tanke på att flertalet företag misslyckas i försöken att implementera en förändring (Dawson, 2003:2-3). Ungefär 70 procent av alla förändringsinitiativ misslyckas trots att det finns en uppsjö av tidigare forskning inom området och ett flertal modeller som beskriver hur man ska gå tillväga för att åstadkomma en ”lyckad” organisationsförändring (Alvesson & Sveningsson, 2014:22-43; Beer & Nohria, 2000:2). Många av modellerna talar ofta om vikten av deltagande, god kommunikation och ledarskap för att lyckas få med sig berörda organisationsmedlemmar och på så vis underlätta förändringens implementering. Dessa rekommendationer verkar rätt självklara och vettiga för att minska eller hantera eventuell motstridighet bland anställda, vilket har en betydelsefull inverkan på förändringens utfall. Därför är det märkligt att all den forskning som berör området inte lyckas gå ihop med den faktiska verkligheten och dess reformer. Detta då många forskningsguider utgår från att en förändringsprocess och dess resultat är förutsägbart om man följer modellernas hänvisning. Det kan följaktligen diskuteras huruvida dessa forskningsguider är tillräckligt applicerbara i olika organisationer. Ett dilemma som modellerna inte verkar ta hänsyn till är människors samspel och olika sätt att tolka förändringar på utifrån deras intresse, bakgrund och arbetsposition (Alvesson & Sveningsson, 2014:43). Även om modellerna i sig kan tyckas användbara som generella verktyg kan det vara idé att uppmärksamma om dessa går att följa helt och hållet för att förändringen ska resultera i ett positivt utfall. Detta med tanke på att organisationer befinner sig i olika kontexter och verkligheter med en mängd olika människor med karaktäristiska drag som gör individen unik och oförutsägbar (ibid: 43; Johansson, 2007:55-61). Flera författare menar därmed att forskningen kring förändringar behöver ses ur ett mer långsiktigt perspektiv och att en ny processuell syn är användbar för att kunna förstå organisationsförändring och dess implementeringssvårigheter (Ahrne & Papakostas, 2014:86; Alvesson & Sveningsson, 2014: 43). Denna processuella syn inriktar sig på hur individer uppfattar, tolkar och förstår en förändringssituation, vilket har en avgörande betydelse för hur de agerar i det givna förändringssammanhanget. Som uppdragats ovan är organisationsförändringar alltså ingen enkel process att genomföra. En betydelsefull faktor att uppmärksamma är att människor tolkar och gör förändringar begripliga på olika sätt. Att förändringar kan frambringa blandade känslor är alltså inte förvånansvärt. Vissa individer finner förändring som spännande och upplevelserika medan andra skapar känsla av stress och misshag. Detta kan orsaka både ett förvåntansfullt utfall men också ett förtvivlande sådant (Dawson, 2003:3). Problematiskt är dessutom att personer som uppvisar motstånd ofta

förknippas som problem snarare än ett positivt förändringsförhållande som kan väcka nyttiga tankar och funderingar (Collins, 1998:92). Att skapa sig en djupare förståelse för organisationsförändringar och människors bemötande av dessa är således centralt för att kunna begripa de svårigheter som en förändring kan innebära. Ett sätt att uppnå denna förståelse kan, som nämnts tidigare, ske genom ett så kallat processuellt perspektiv. Genom detta perspektiv kan människors känslor och meningsskapande kartläggas, då dessa mobiliseras i förändringen och har en betydelsefull roll för hur förändringsresultatet skapas och formas (Balogun, 2006:43).

Denna studie kommer därav inrikta sig på att studera förändring utifrån ett perspektiv som fokuserar på tolkningar hos individer som varit involverade i en förändringsprocess. Studien ämnar därmed undersöka chefers och medarbetares individuella och kollektiva meningsskapande och förhållningssätt genom en processuell ansats. Författaren kommer undersöka en förändringsprocess och se hur denna organiserades och vad den handlade om. Detta för att kunna förstå och förklara deltagarnas reaktioner, tolkningar och beskrivning av hur de kände under denna process. Därav önskar författaren en fördjupad kunskap om organisationsförändring, utifrån ett specifikt förändringssammanhang, som kan förklara de svårigheter som skedde under förändringen och som kan vara av nytta för personerna som drev igenom processen. Det kan vara centralt att nämna att denna studie inte kommer fokusera på att finna en uppsättning av ledande recept på hur en ”lyckad” förändring kan åstadkommas. Istället vill författaren erbjuda beskrivningar av deltagarnas upplevda erfarenheter och studera eventuella svårigheter som uppstått i samband med implementeringen, vilket kan förklara förändringsprocessens mottagande.

1.1. Studieobjektet

Organisationen som det empiriska insamlingsmaterialet grundar sig på är hämtat från en relativt liten kommun med cirka 150 anställda, vilka arbetar med bland annat äldreomsorg, utbildning och kultur, socialtjänst samt miljö och byggverksamhet. Då organisationen nyligen genomgått en ansenlig organisationsförändring, väcktes intresset att studera anställdas meningsskapande och förhållningssätt från denna organisation under tiden som förändringen ägde rum. Undersökningsmaterialet kommer främst utgå från anställda som arbetar på kommunledningskontoret då de största organisationsförändringarna skedde där. Initiativet till den implementerade omorganisationen skedde på ledningsnivå. Syftet var att omfördela och se över personalens kompetens på arbetsplatsen, för att på så sätt skapa ett så kallat ”kompetent kansli” med avsikt att samla och centralisera personalens kompetenser. Detta skulle således medföra att tjänstemännens service till medborgarna blev mer lättillgänglig. Vidare syftade förändringen till att under-

lätta för samtliga anställda att bistå varandra i deras arbete utifall någon av personalen var frånvarande. Fortsättningsvis innebar förändringen att receptionen skulle få en tillökning av serviceinsats som hädanefter skulle betraktas som en medborgarservice. Detta innebar bland annat att socialtjänstförvaltningen, som tidigare haft en egen reception, flyttades ut till medborgarservice och dennes foajé. Den genomförda reformen resulterade i att vissa av tjänstemännen fick behålla sina gamla tjänster medan andra sades upp eller blev tillsatta en ny tjänst. Förändringen på kommunledningskontoret, enheten som blivit studerad, innebar dock att personalen främst behövdes omplaceras. Här fick personalen själv bestämma om de ville arbeta på kansliet eller i medborgarservice, vilket innebar att de var tvingade att söka dessa tjänster internt för att få en fortsatt tjänst. Detta resulterade i att kommunledningskontoret numera är bestående av medarbetare från olika förvaltningar såsom socialtjänstförvaltningen, miljöförvaltningen, utbildningsförvaltningen eller kommunledningsförvaltningen samt ett fåtal externt rekryterade nyanställda. Personalen fick även nya chefer i samband med förändringen. Vad gäller personalen i den numera kallade medborgarservicen, så har dessa fått ett ökat ansvar vad gäller bemötandet till medborgarna samt hur hanteringen av deras frågor ska behandlas.

1.2. Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att, genom ett processuellt synsätt, studera medarbetares och chefers individuella och kollektiva meningsskapande och förhållningssätt till den genomförda förändringen som beskrivits ovan. Centralt blir att undersöka hur förändringsprocessen organiserades och vad den handlade om. Detta för att kunna förstå och förklara deltagarnas reaktioner, tolkningar, innebörder och hur de kände under denna process i förhållande till intressen och arbetsposition. Författaren önskar på så vis uppnå en djupare förståelse för det specifika förändringssammanhanget och implementeringens mottagande och svårigheter, vilket syftar till att generera lärdomar som kan nyttiggöras av de personer som drev igenom förändringen. För att precisera studiens syfte har följande frågeställningar tagits fram:

- *Hur påverkades deltagarnas förhållningssätt, innebörder och känslor under den genomförda förändringen?*
- *Vilka lärdomar kan åskådliggöras och nyttiggöras utifrån detta förändringsarbete?*

1.3. Avgränsningar

Studien är begränsad till en kommunal verksamhet i södra Skåne och har främst berört en av verksamhetens enheter, vilken är kommunledningskontoret. Anledningen till denna avgränsning grundar sig på att de största förändringarna skedde på denna enhet, vilket gjorde att den betraktas som mer relevant att studera jämfört med övriga enheter.

1.4. Disposition av studien

Studien är indelad i sex kapitelavsnitt. Inledningsvis har jag pekat på den problematisering som finns skrivit om organisationsförändring och som därmed kräver ytterligare forskning, men utifrån ett mer långsiktigt perspektiv. Jag presenterar de begrepp och ramar som kommer till användning längre fram i studien för att söka klarhet i det forskningsområde som avses studeras. Vidare görs en presentation av studiens syfte, frågeställningar och avgränsning. Kapitlet avslutas sedan med en kort bakgrundsbeskrivning av studieobjektet. I kapitel två lyfter jag upp tidigare forskning kring området där jag redogör för och skisserar upp några förändringsmodeller som ger en bild över olika forskares synsätt på förändring och hur en sådan ska genomföras. Detta kapitel avslutas med en diskussion kring modellernas svårigheter och lyfter upp exempel på forskares nya tankesätt utifrån deras studier, vilket leder in på nästkommande avsnitt i studien. Detta tredje kapitel presenterar studiens teoretiska utgångspunkt som grundar sig på ett processuellt perspektiv. Här presenteras en mer ingående beskrivning av detta synsätt och de begrepp som införlivas i detta perspektiv än vad som beskrevs inledningsvis. Dessa begrepp är: förändringens kontext, meningsskapande som drivkraft samt mottagande och tolkning.

I det fjärde kapitlet inryms en beskrivning av studiens metod och tillvägagångssätt. Kapitlet börjar med ett inledande avsnitt som försöker ge förklaring på författarens ändrade förutsättningar och utgångspunkter. Vidare presenteras val av metod och urval av deltagare och organisationsenhet. Därefter beskrivs studiens etiska överväganden som följs av hur bearbetningen och analysen av det empiriska materialet har gått till. Avslutningsvis förs en redogörelse av datakvaliteten. Kapitlets olika delar inrymmer en metoddiskussion av tänkbara och uppkomna problem i samband med insamlingen av empiriskt material. Det femte kapitlet presenterar och analyserar resultatet av det insamlade materialet. Kapitlet är organiserat och indelat i fyra teman. Det första inrymmer faktorer som förändringens bakgrund, kontext, drivkraft och form, det andra beskriver förändringens implementering och genomförande, det tredje rymmer mottagande och tolkning och det fjärde och sista beskriver förändringens resultat. I studiens sjätte och avslutande kapitel ägnas en diskussion och djupare analysering av resultatet, där jag avser föra ett djupare resonemang kring förändringsarbetets mottagande, problem och svårigheter. Vidare går jag in på några lärdomar som kan dras av analysen utifrån det specifika fallet. Avslutningsvis följer förslag på vidare forskning som hade kunnat tillföra studien ytterligare förståelse och kunskap om förändringsarbetet som studerats.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt ges en översikt av tidigare forskning inom området organisationsförändring. Kapitlet kommer att presentera olika förändringsmodeller som beskriver olika forskares synsätt på förändringar och hur man driver igenom en sådan. En kortare diskussion av detta följer avslutningsvis och som även lyfter upp forskares nya tankesätt.

2.1. Förändringsmodeller

I den tidigare forskningen om organisationsförändringar har det skrivits mycket om hur organisationsledningen kan driva igenom förändringar utifrån färdiga förändringsprogram, även kallat receptbelagda modeller. Dessa modeller utgår vanligtvis från en uppsättning av olika steg och faktorer som behövs följas och uppnås för att kunna åstadkomma en ”lyckad” förändring (Alvesson & Sveningsson, 2014:32).

En tidig modell inom området bildades av Lewin (1951) där det talas om organisationsförändring i tre faser, vilka är upptining, förändring och frysning. Modellen innebär att identifiera ett förändringsbehov av beteenden och attityder för att åstadkomma ökad effektivitet. Genom att bjuda in anställda att delta under planeringsstadiet i det första steget (upptingen) gör man ett försök att undvika eventuellt motstånd som kan tänkas uppstå. Upptiningen handlar om att rubba organisationsmedlemmarnas normer och värderingar och försöka få anställda att bli övertygande om att förändringen är nödvändig. Detta kan göras genom exempelvis arrangerandet av diverse kurser eller föreläsningar. I modellens andra steg (förändring) talas det om att organisationen övergår till ett nytt tillstånd som är accepterat av de anställda. Slutligen innebär modellens tredje steg (frysning) att stabilisera organisationens nya tillstånd för att inte riskera att falla tillbaka i tidigare beteenden (Abrahamsson & Andersen, 2005:237; Alvesson & Sveningsson, 2014:33). Lewins modell har utgjort en grund för senare forskare som studerat organisationsförändringar. Bland annat beskriver Dawson (2003:32) olika steg, vilka kan likställas med Lewins frysbox-tänkande. Dessa steg är att (1) identifiera ett förändringsbehov, (2) välja åtgärdsteknik, (3) erhålla stöd från högsta ledning, (4) bemästra motstånd och (5) utvärdera förändringsprocessen.

För att belysa en modell som innehåller olika steg för hur man uppnår engagemang och övervinner motstånd bland anställda kan Kotter (1996:21) vara en typisk illustration. Modellen utgår från följande åtta steg; (a) etablera en känsla av angelägenhet genom att relatera externa faktorer till konkreta kriser i organisationen, (b) sätta samman en grupp av individer som ser behovet av förändring och har förmågan att frambringa motivation till förändring hos andra, (c) utveckla en vision för att åstadkomma önskvärda resultat, (d) informera om visionen genom olika typer

av informationskanaler, (e) agera efter visionen genom att ändra strukturer, arbetssätt, policys med mera så att dessa underlättar förändringen, (f) försöka skapa synliga förbättringar av prestationer eller vinster och belöna de människor som gjorde vinsterna möjliga samt informera om dessa för att få ökad energi i processen, (g) befäst förbättringarna genom att ändra strukturer som inte passar in i visionen, (h) regelfäst förändringen genom att uppmärksamma organisationens framgångar till förändringsprocessen.

Modellerna talar mycket om vikten av att få med sig anställda och göra dem delaktiga i en förändring och att det är av betydelse att bemästra det motstånd som uppstår. Detta för att lyckas genomföra en hållbar förändring. Vidare demonstrerar modellerna betydelsen av kommunikation, ledarskap och att man ska agera utefter uppsatta mål och visioner. Fortsättningsvis tycks modellerna vara tillämpliga för alla typer av organisationer oavsett bransch och vilka människor som organisationen innefattar med mera. Samtidigt visar forskningen att flertalet förändringsinitiativ misslyckas (Alvesson & Sveningsson, 2014:22-43; Beer & Nohria, 2000:2), vilket skapar funderingar kring hur pass användbara dessa ledande modeller är och om det verkligen finns en universell lösning på hur en lyckad organisationsförändring drivs igenom. Modellerna som erbjuds kan således betraktas som mycket övergripande och förenklade, vilket skapar osäkerhet kring deras effekter och resultat (Ahrne & Papakostas, 2014:88-89). Detta då förändringar kommer som överraskningar, vilket gör det svårt att styra förändringsprocesser genom färdiga modeller som är normativt konstruerade. Alvesson och Sveningsson (2014:43) menar att alla dessa otaliga förändringsprogram med diverse rekommendationer inte tar hänsyn till verklighetens komplexa förhållanden. Programmen säger inte heller speciellt mycket om hur förändringar sker i verkliga organisationer och hur människor tolkar förändringar. Vid planering av en förändring är det betydelsefullt att ta hänsyn till förändringens karaktär och kontext och de åsikter och reaktioner som uppstår hos medarbetare i organisationen (Dawson, 2003:30). Forskare har på senare tid därmed uppmärksammat och påvisat i sina studier att förändring inte är en enkel process som uppnås genom att följa olika steg utifrån utformade modeller (Pettigrew, 1985:19-23; Pettigrew, Andrew, Woodman, Richard & Cameron, 2001:699). Van de Ven och Sun (2011) undersökte i sin studie orsakerna till varför många förändringsförsök misslyckas. De kom fram till att individerna som mobiliseras i en förändring är en avgörande faktor till förändringens utfall oavsett hur implementeringen sker.

Med tanke på den tidigare forskningens svårighet att förverkliga önskade idéer utifrån färdiga recept, så kommer författaren i denna studie istället utgå från ett processuellt perspektiv. Denna

ansats ligger mer i förbindelse med vad de sistnämnda forskarna kommit fram till i sina undersökningar och som därmed är av relevans att bygga vidare på genom det processuella synsättet.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer den teoretiska referensramen för denna studie att presenteras. Kapitlet inleds med en mer övergripande redogörelse av det processuella synsättet, vilken sedan beskrivs mer ingående utifrån begrepp som detta synsätt observerar och som är centrala för studiens syfte.

3.1. Processuellt perspektiv

Det processuella synsättet innebär ett sökande efter en djupare förståelse och kunskap för organisationsförändring genom att intressera sig för hur människor uppfattar och tolkar en kontext som i sin tur har en påverkan i hur de agerar. Genom att följa förändringsprocesser och se hur dessa utspelar sig i organisationer kommer möjligheten öka att få ett mer deskriptivt och förståelseinriktat perspektiv på händelseförloppet. Detta synsätt handlar inte enbart om att studera ambitioner, förändringars utformning och dess utfall, utan tittar även på genomförandet, mottagandet och resultatet utifrån hur berörda upplever förändringen. Organisationsförändring anses alltså vara, utifrån ett processuellt perspektiv, en kontinuerlig process som sker i relationer och där meningsskapande är en viktig aspekt (Alvesson & Sveningsson, 2014: 44-45). Detta innebär att det genomförda förändringsarbetet som har studerats påverkades av berörda människors olika intressen, åsikter och värderingar.

3.2. Organisationsförändring

För att kunna ges förståelse för organisationsförändring är det centralt att börja diskutera vad som menas med en sådan term. Det finns olika benämningar på vad en organisationsförändring innebär, men de flesta definitionerna utgår ofta från någon form av ändring i tillstånd vid olika tillfällen. Mer exakt uttryckt skulle kunna vara att organisationsförändring innebär en erfarenhetsmässig observation som skiljer sig i både drag, kvalitet och tillstånd vid olika tillfällen under en längre tid (Jacobsen, 2013:21). Studien kommer således utgå från att en förändring har trätt i kraft när organisationen uppvisar olika drag vid två olika tillfällen. Med denna utgångspunkt på begreppet blir det väsentligt att tala om tidsdimensionen och organisationen (kommunen) som objekt. Genom att jämföra kommunen vid olika tillfällen går det att fastställa om det skett några skillnader i organisationen och på så vis redogöra för om det inträffat en förändring eller inte (ibid:22). För att knyta an till studieobjektet för denna undersökning kommer författaren utforska individers meningsskapande och förhållningssätt till den genomförda förändringen, vilket inte enbart kommer uppmärksamma förändringens komplexa karaktär utan det

kommer även kunna läggas märke till de skillnader som förändringen medfört. Med ovanstående benämning av begreppet blir det även uppenbart att förändring kräver en viss form av rörelse där olika händelser och handlingar inkluderas. Således är det ofrånkomligt att betrakta förändring som en process (Alvesson & Sveningsson, 2014:10-11).

3.3. *Förändringens kontext*

Utifrån ovanstående innebörd av organisationsförändring, vilken utgår från att förändringar har olika former av rörelse som gör att förändringsprocessen ser olika ut i varje organisation, kan det konstateras att förändringar genererar olika typer av skillnader vid olika tillstånd. Dessa skillnader kan på så sätt inringas och begripas genom att kontextualisera en förändring, vilket innebär att en förändring sätts i relation till hur det var innan förändringen trädde i kraft och efter (Jacobsen, 2013:25). Kontexten av en förändring blir alltså centralt vid studerandet av förändringsprocesser för att kunna ge en realistisk framställning av den givna händelsen. Samtidigt kan denna betraktelse variera beroende på vilket synsätt man väljer att utgå ifrån. Som nämndes inledningsvis har det tagits fram flertalet olika modeller som beskriver olika steg och faktorer för att åstadkomma en ”lyckad” förändring (Alvesson & Sveningsson, 2014:22-43). Detta skulle kunna vara exempel på ett synsätt som inte tar hänsyn till förändringens kontext, då modellerna underförstått utgår från att det man förhåller sig till kan falla under en generell och allsidig teori, oavsett organisation och förändringstyp (Jacobsen, 2013:25). Även om modellerna kan tyckas rimliga att betrakta som en gemensam bas att förhålla sig till, utgår man från, i det processuella perspektivet, att det är ofrånkomligt att inte ta hänsyn till förändringens kontext. Detta då förändringar innebär olika handlingar och händelser som sker genom människors känslor, uppfattningar och meningsskapande, vilket således har effekt på hur förändringar formas och hur resultatet blir (Balogun, 2006:43). Kontexten i det studerande fallet blir således centralt för att förstå anställdas meningsskapande när dessa bemötte processen eller fenomenet organisationsförändring som skedde i kommunen. Detta eftersom människor har olika bakgrund, intressen och erfarenhet, vilket kommer göra att de förstår kontexten av situationen på olika sätt (Heide, Johansson & Simonsson, 2005:157). Djupare förståelse skapas alltså genom att relatera till den verklighet vi möter som sedan avspeglar hur människor handlar.

3.4. *Meningsskapande som drivkraft och dess omfattning*

Kontextuella drivkrafter är inte entydigt avgörande i fråga om i vilken riktning förändringen rör sig, utan människor ges möjlighet att handla utefter de tolkningar de gör av vad som sker i deras omgivning. Alltså, utifrån ett processuellt perspektiv, talar man om organisationers och förändringsaktörernas tolkningar och förståelse för vad som händer i dess omgivning och hur de sedan

på olika sätt går tillväga för att driva igenom förändringar. Drivkrafterna bakom en förändring kan således härledas till människors meningsskapande i olika kontexter som leder till olika innovationer och lösningar på problem (Alvesson & Sveningsson, 2014:25). Drivkrafterna till en förändring uppstår på så sätt genom förändringsaktörers uppfattningar om vad de anser är viktigt att göra något åt. Dessa uppfattningar handlar vidare om hur de tror att förhållandena är, vad som är det bästa framtida tillståndet, vilka möjligheter som finns och på vilket sätt problemen ska åtgärdas på (Jacobsen, 2014:60).

Nära förknippat med förändringens drivkraft är förändringens omfattning. Detta då det är drivkraften som avgör hur pass omfattad och dramatisk förändringen blir. Vissa förändringar är mer vardagliga och innebär mindre modifikationer i hur människor uppträder och tänker olika dagar medan större förändringar oftast innebär något nytt där människor behöver avfärda något som de tidigare haft (Jacobsen, 2014:28). Större förändringar uppfattas således som svårare och mer krävande.

3.5. Mottagande och tolkning

Uppkomsten av organisationsförändringar skapas alltså genom människors uppfattningar av att något behövs ändras. Dessa uppfattningar utlöser även olika perspektiv, intressen, känslor och verklighetsuppfattningar hos övriga organisationsmedlemmar, vilket gör att förändringar skapar olika reaktioner hos berörda individer. Dessa olika intressen, känslor och uppfattningar kan exempelvis vara anknutna till människors arbetsposition eller deras interaktion med andra och så vidare, vilket gör att människors tolkningar och mottagande inte alltid sammanfaller med andras (Alvesson & Sveningsson, 2014:65; Pettigrew, 1985:439). Förändringsprocesser är alltså något som individer eller grupper får igenom via både samarbete och konflikt med andra människor, vilket resulterar i komplexa reaktioner och handlingar som är svåra att förutse. Således är det svårt att förutspå vilka konsekvenser som kan uppstå vid ett förändringsförsök och vad resultatet blir innan den trätt i kraft (Jacobsen, 2014:29). Dessutom innebär ofta en större förändring, för den enskilde individen, att behöva avfärda något som tidigare funnits för att istället påbörja något nytt och annorlunda. Detta gör att deras reaktioner och handlande framkallas av olika orsaker (ibid:130). Då författaren studerar det genomförda förändringsarbetet med hjälp av ett processuellt synsätt ökar möjligheten att finna förståelse och förklaring på deltagarnas handlande och mottagande i det specifika fallet.

4. Metod och material

I detta avsnitt görs en redovisning av studiens empiriska tillvägagångssätt där resonemang kring tänkbara och uppkomna problem i samband med insamlandet av det empiriska materialet inryms i avsnittets olika delar.

4.1. Inledning

Denna studie påbörjades att skrivas som ett kompanjonskap, men då min partner valde att frångå detta av olika anledningar har jag fått ta över och färdigställa studien på egen hand. Dock har jag, som numera ensamstående författare, behövt ändra studiens inriktning och syfte till skillnad från tidigare men valde att tillvarata samma empiriska material som samlades in tillsammans med min dåvarande kompanjon. Detta då jag inte haft möjlighet att samla in ny empirisk data, även om det hade kunnat tänkas varit det mest optimala för studiens validitet. Trots ändringar i studien har det ursprungliga empiriska materialet kunnat nyttjas, men fokus har istället legat på vissa andra delar i materialet som ansågs mer applicerbart utifrån studiens nuvarande syfte och utgångspunkt. Detta har inneburit att jag behövt bearbeta om insamlat material på nytt, som presenteras i följande metodologiska delar. Dock presenteras vissa moment i pluralis med utgångsläget att vi var två författare från början.

4.2. Val av metod

Kvalitativa undersökningar försöker uppnå en förståelse och kunskap för den livsvärld som människor har utifrån deras syn på sig själva och sin relation till omgivningen. Alltså, det som eftersöks är en förståelse för hur människor upplever sin situation i förhållande till olika händelser (Hartman, 2004:273). Då jag utgick från att studera organisationsförändring genom ett processuellt synsätt som fokuserat på deltagarnas meningsskapande och förhållningssätt till den genomförda förändringen, utföll det sig därför lämpligt att använda en kvalitativ undersökningsmetod. Genom en sådan metod har jag kunnat studera organisationsförändring på individnivå som fokuserat på deltagarnas reaktioner, tolkningar och känslor under förändringens implementering (Ryen, 2004:29). Metoden gav mig även möjlighet att ställa följdfrågor som gjorde att deltagarnas svar blev mer utvecklande och djupgående (Bryman, 2010:415). Alltså, genom en kvalitativ metod har jag lättare kunnat fånga upp och förstå deltagarnas upplevelser och erfarenheter. Dock har risken kunnat vara att deltagarnas svar har tolkats felaktigt, vilket kan orsaka en missvisande presentation av studiens resultat. För att minska risken för feltolkning, ställdes därmed följdfrågor och korta sammanfattningar av deltagarnas svar gjordes vid oklarheter. Detta för att tillförlitligheten av insamlat material skulle öka.

Intervjuerna som gjordes var av semistrukturerad karaktär. Intervjumallen som användes under samtliga intervjuer (se bilaga 1 och 2), var till för att vi lättare skulle kunna styra över ämnesområden som betraktades relevanta att lyfta fram, utifrån studiens syften och frågeställningar, behandlades (Bryman, 2010:415). Ämnesområdena var *bakgrundsfrågor, organisationsförändring, motstånd och reaktioner* samt *hantering av motstånd*. Dessa teman grundar sig på studiens tidigare utgångspunkt och syfte. Hade jag haft möjlighet att samla in empiriskt material på nytt, hade intervjumallen anpassats mer utefter studiens nuvarande inriktning. Detta för att irrelevant data hade kunnat uteslutas helt och istället hade en utökning av en bredare och djupare samling av data som varit mer betydande för nuvarande undersökning kunnat inhämtas.

Risken med att vi använde intervjumallar kan ha varit att vi blev alltför styrda av dessa och de frågor som mallen innehöll. Detta kan ha bidragit till att intressanta följdfrågor som hade kunnat vara relevanta för studien förbisågs. För att undvika detta, försökte vi vid samtliga intervjutillfällen, ha detta i åtanke samt att vi, vid konstruerandet av intervjumallen, försökte formulera öppna frågor för att svaren skulle bli mer utförligare och beskrivande. Samtidigt ansåg vi att det var av relevans att använda intervjumallar för att samtalet inte skulle hamna på villovägar som kunde riskera att betydelsefullt material för studien inte fångades upp (Hartman, 2004:281).

Innan samtliga intervjuer gjordes, delade vi upp frågorna som tillhörde de olika ämnesområdena för att båda skulle ges möjlighet att ställa frågor. Under tiden som en ställde frågor, antecknade den andre och kunde även flika in med följdfrågor. Innan samtliga intervjuer påbörjades förhörde vi oss om att det gick bra att banda intervjuerna. Anledningen till varför intervjuerna spelades in var för att minska risken att gå miste om information, då vi i efterhand har kunnat lyssna av inspelningarna flera gånger. Samtliga intervjuer skedde ”bakom stängd dörr” på deltagarnas arbetsplats. Detta för att säkra integriteten och för att det underlättade för alla parter, då ingen behövde ta sig till och från flera olika platser. Dock kan deltagarna ha upplevt undersökningsområdet som känsligt och därav känt obehag av att intervjutillfällena skedde på den plats där förändringen ägde rum. Detta eftersom det kan tänkas vara jobbigt att berätta något man tycker och tänker om andra människor om man är orolig för att det ska kunna utläsas vem som sagt vad. Detta kan i sin tur ha medfört att deltagarna känt obehag av att dela med sig information och således höll inne med värdefullt datamaterial. Denna osäkerhet var något som kunde märkas under några av intervjuerna, framförallt bland medarbetarna, då vissa var mer försiktiga och begränsade i sina svar. Några uttryckte dessutom att de inte ville att vissa saker skulle komma med då det var för uppenbart vem som hade uttalat sig. För att intervjupersonerna

skulle känna sig mer bekväma var vi noggranna med att informera om de etiska principerna och att deras svar kommer att behandlas konfidentiellt, vilket beskrivs mer ingående under avsnittet etiska överväganden.

4.3. Urval av intervjupersoner och organisationsenhet

Då en av oss, sedan tidigare, varit i kontakt med organisationen och personer på den enhet som har studerats och därav hade vetenskap om att en anseilig organisationsförändring hade skett, kontaktades och informerades dessa personer via e-post om den tänkta studien. Efter att positiv respons erhöles, fortsatte kontakten med dessa personer att upprätthållas och ytterligare kontakter med fler anställda skapades. Urvalet av den enhet som har studerats (kommunledningskontoret), valdes ut efter att kontaktpersonerna informerat om att de största förändringarna skett där. Det var även från denna enhet som de flesta av kontaktpersonerna arbetar på. Innan intervjuerna gjordes blev vi informerade, av de kontaktpersoner som skulle delta i undersökningen, om organisationsförändringen som hade skett i form av syftet och tanken bakom förändringen. Detta gjorde att vi hade en viss förförståelse med oss till samtliga intervjuer, vilket Hartman (2004:191) beskriver är ett sätt att få en ökad begriplighet kring forskningsfenomenet.

Totalt har åtta intervjuer genomförts, vilka varade mellan 35-50 minuter och har inrymt fem medarbetare och tre chefer där de flesta av dessa arbetat på kommunen mellan 8-20 år. När det gäller medarbetarna, arbetade tre av dessa tidigare som administrativa assistenter för olika förvaltningar och dessa tre var med under hela förändringsprocessens gång. De övriga två medarbetarna började arbeta under tiden som förändringen höll på att implementeras. Vad gäller cheferna, så har dessa haft samma typ av position både innan och efter förändringen. En av cheferna är förvaltningschef, en annan är politikschefer och den tredje är enhetschef. Förvaltningschefen och enhetschefen var de som var mest insatta i förändringsarbetet och var de som var mest drivsamma om att förändringen skulle genomföras. Urvalet av enhet och deltagare var av ändamålsenlig karaktär, då vi valde undersökningsplats och personer utefter vad som ansågs vara relevant för studiens syfte och forskningsfrågor. Vidare ansåg vi att ett målinriktat urval kunde bidra till att vi fick en bättre förståelse för den sociala företeelsen (organisationsförändringen) som skett (Hartman, 2004:245). Anledningen till varför vi inte valde att intervjua personer som slutade i samband med förändringen var dels av den anledningen att det hade varit svårare att komma i kontakt med dessa personer och för att vi hellre ville försöka få med fler antalet personer som varit med under hela processen. Detta för att vi ville följa deltagarna från det att de fick veta om förändringen till det att den var genomförd.

4.4. Etiska överväganden

Vid insamlandet av empiriskt material har vi förhållit oss till forskningsområdets etiska principer, vilka är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet har tillgodosetts genom att vi upplyste deltagarna om tanken med studien och dess syfte. Hänsyn till samtyckeskravet gjordes genom att deltagarna fick information om att medverkan är frivillig och att de hade rätt att, när som helst, avsluta sin medverkan. Konfidentialitetskravet tillfredsställdes genom att vi informerade intervjupersonerna om deras anonymitet och att deras svar kommer att behandlas konfidentiellt. Anonymiteten av deltagarna har uppfyllts genom att namn på både organisation och deltagare har uteslutits samt att en mer djupgående beskrivning av deltagarnas arbetsposition och arbetsuppgifter har utelämnats. Detta för att minska risken att deltagarna ska kunna identifieras av andra människor och för att deltagarna inte ville att denna information skulle lämnas i studien. Vidare har insamlat material enbart använts för studiens syfte och jag kommer förstöra detta när studien är slutförd, vilket innebär att nyttjandekravet har tillgodosetts (Vetenskapsrådet, 2002).

4.5. Bearbetning och analysering av empiriskt material

Efter att alla intervjuer var genomförda blev dessa transkriberade och kodade. Transkriberingen delades upp mellan mig och min tidigare kompanjon för att bearbetnings- och analyseringsprocessen skulle bli mer effektiv. Dock kan man tänka sig att transkriberingens reliabilitet hade ökat om båda hade transkriberat alla intervjuer tillsammans. Detta då det hade varit två personer som hade gått igenom och styrkt vad som sagts under intervjun mer exakt, vilket skulle kunna haft relevans för studiens resultat. För att vi skulle bli mer säkra på att transkriberingen blev nedskrivna noggrant, lyssnade vi därmed av våra uppdelade intervjuer två gånger.

Kodningen har skett genom sökandet av repetitiva mönster, likheter och skillnader. Då studien inte längre har samma utgångspunkt och syfte som från början har jag gått igenom kodningen av insamlat material på nytt även om jag använt samma kodningsmetod som tidigare. Kodningen bestod av tre grundläggande metoder, vilka var; initial kodning, beskrivande kodning samt strukturell kodning. Processen av kodningen inleddes med ett öppet förhållningssätt (initial kodning), där det transkriberade materialet lästes igenom och under läsandets gång markerades ord och fraser som var upprepande eller som ansågs betydande. På detta sätt kunde jämförelser och skillnader identifieras (Saldana, 2015:115). Fortsättningsvis tillämpades beskrivande kodning där markerade ord och meningar från den initiala kodningen sammanfattades och skapade teman med innehållande underkategorier. Under kodningsprocessens gång försök-

tes frågor som ”vad handlar intervjun om” och ”vad sägs i intervjun” beaktas. Slutligen tillämpades strukturell kodning där temana med tillhörande underkategorier, vilka skapades i den beskrivande kodningen, implicerades till forskningsfrågorna (ibid:98-102). Huvudteman som bildades, efter att jag gått igenom kodningen på nytt, var; *förändringens bakgrund* där underteman som kontext, drivkraft och form ingick, *förändringens implementering* där genomförande låg som ett undertema, *mottagande* där tolkning blev ett underliggande tema samt *resultatet av förändringen* där undertemat blev deltagarnas syn på resultatet. Dessa teman innehöll vidare varierande antalet underkategorier som syftar till att besvara undersökningens forskningsfrågor. Under analysens gång har jag uteslutet irrelevant data som numera inte var betydelsefull för studiens undersökning.

4.6. Datakvalitet av empiriskt material

När det talas om datakvalitet på insamlat undersökningsmaterial är begreppen reliabilitet och validitet ofta förekommande. Dock är reliabilitet och validitet begrepp som vanligtvis är mer användbara inom kvantitativ forskning då kvalitetsbegreppen syftar till att beskriva hur tillräcklig och noggrann mätningen har varit. Reliabiliteten handlar om hur tillförlitligt något är och om en undersökning uppvisar samma resultat vid olika tillfällen. Validiteten handlar istället om att mäta det som var tänkt att mäta (Bryman, 2010:49-50). Kvalitetsbegrepp som lämpar sig bättre vid humanistiska forskningsresultat och vilka likställs med reliabilitet och validitet är ofta begrepp som trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Hirschman, 1986:244).

För att undersökningen ska vara trovärdig bör undersöksprocessens resultat överensstämma så bra som möjligt med det som beskrivits av intervjupersonerna (ibid:244). För att undersökningens trovärdighet skulle stärkas har jag därmed noggrant försökt återge deltagarnas humanitära verklighet från intervjuerna genom transkribering och kodning. Vidare gick jag igenom den bearbetade analyseringen av empiriskt material på nytt efter att resultatet var redovisat och färdigpresenterat. Detta för att jag ville försäkra mig om att deltagarnas beskrivningar stämde överens med den slutliga resultatbeskrivningen för att således stärka trovärdigheten ytterligare.

Vad gäller överförbarheten handlar denna om hur pass resultatet är användbart i andra sammanhang och miljöer och kan liknas den kvantitativa metodens generaliserbarhet (Bryman, 2010:52). Jag har i denna studie undersökt medarbetares och chefers meningsskapande och förhållningssätt till den genomförda förändringen genom ett processuellt perspektiv som grundar sig på individuella reaktioner, tolkningar och känslor. Således kan det diskuteras huruvida resultatet är generaliserbart.

Undersökningens pålitlighet handlar om noggrannhet och systematik vid beskrivningen av undersökningsprocessen och om likartat resultat kommer uppstå vid ett senare undersökningsfall (Bryman, 2010:52). För att skapa ett pålitligt material har jag försökt att tydligt presentera och redogöra för hur undersökningsprocessen har gått till. Detta då jag har motiverat och beskrivit tillvägagångssätt, val av metod, urval och hur jag bearbetat samt analyserat empiriskt material. Dock kan jag inte styra över huruvida ärliga deltagarna varit i sina svar. Vidare upptäcktes vid transkribering av en intervju att ljudet från inspelningen hade försvunnit korta ögonblick vid tre olika tillfällen, vilket innebar att dessa delar inte kunde bearbetas eller analyseras. Detta skulle kunna ha påverkan på undersökningens pålitlighet. Å andra sidan vill jag framhålla att det endast var kortare stunder som ljudet hade försvunnit.

Konfirmering avser att undersökaren har kontroll över sina värderingar för att dessa inte ska påverka resultatets utfall (Bryman, 2010:52). För att undvika att mina värderingar och tyckanden skulle påverka resultatets utformning, var jag noga med att resultatet enbart beskrevs utifrån deltagarnas egna framställningar som jag tagit fram i samband med bearbetningen och analyseringen av insamlat material. Samtidigt är det svårt att helt komma ifrån människors egna tolkningar av andra personers beskrivningar eller uttalanden, då vi uppfattar saker olika. Dock har detta försökts att undvikas då det, under intervjutillfällena, gjordes korta sammanfattningar av deltagarnas svar och följdfrågor ställdes.

5. Resultat och analys

I nedanstående avsnitt beskrivs och analyseras empiriskt material tillsammans med tidigare forskning och den teoretiska och begreppsliga referensramen. Analysen är indelad utifrån de teman som presenterades i samband med kodningen av insamlat material.

5.1. Förändringens bakgrund, kontext, drivkraft och form

När det gällde skälet till att genomföra en förändring betonar såväl cheferna och till viss utsträckning även medarbetarna, en särskild kritisk faktor: en alltför decentraliserad organisation. Detta beskrivs ha setts som ett hinder att ge organisationens kunder en god och tillfredsställd service.

Deltagarnas uttalanden om den alltför decentraliserade bakgrunden beskrivs både som ett positivt erkännande, att anställda var mycket kompetenta i sina specifika arbetsuppgifter, och i negativa termer. Det första problemet var att anställdas begränsade kunskaper gjorde att kollegors arbete stod still när dessa var sjuka eller borta. Detta eftersom anställda inte hade tillräckligt med kunskap för att utföra varandras arbete. För det andra resulterade anställdas bristande kunskaper i ytterligare ett dilemma, vilket drabbade medborgarna, det vill säga organisationens

kunder. Detta då anställda inte hade tillräckligt bred kunskap för att ge medborgarna tillräckligt snabb och effektiv service, vilket gjorde att de var tvungna att pendla mellan flertalet handläggare och specialister innan de fick den hjälp de behövde. Detta var något som påverkade kundnöjdheten och som därmed behövdes göras något åt i form av en utvecklingssträvan. Förvaltningschefen förklarar:

”[...] vi behövde öka flexibiliteten så man kan gå in för varandra och det var ju alltså utgångspunkten att göra det enklare för medborgarna att få en väg in och då avlasta specialister och att anställda behövde vara mer allmänbildad generalist för att kunna serva och svara på mycket, öka servicen och tillgängligheten”.

Han säger även att organisationen befann sig i ett tillstånd som behövde anpassas och förbättras till ett annat: ” [...] vi behövde vässa till oss, det handlar om att organisationer måste vara i rörelse för att följa med utvecklingen, man måste kunna anpassa sig...”.

En medarbetare säger också:

”[...] vi behövde väl både det att täcka upp när någon är sjuk och att den personen då inte skulle bli hängande, men även att ge jämlik service och att medborgarservice ska kunna ge snabbare service till medborgarna utan att behöva slussa och belasta handläggare och specialister. Vi behövde bli väldigt bred i vår kunskapsbasis...”

Den tidigare kommunens organisering och anställdas begränsade kunskap sågs som ett problem, vilket kan utläsas av ovanstående beskrivningar. Deltagarna påtalar dels behovet av att anställda behöver kunna bistå varandra i deras arbeten och att kunna ge sina kunder den service som efterfrågas på ett mer effektivt och tillfredsställt sätt som ökar kundnöjdheten. Den tidigare decentraliseringen och anställdas låga kunskapsnivå ansågs försämra kommunens framgångar och sågs därmed nödvändig att ”klä om” i ett nytt sammanhang där kunderna stod mer i fokus. Det förelåg alltså ett samförstånd om att organisationen var i ett, som Jacobsen (2013:21) kallar det, tillstånd som behövdes övergå till ett annat. I detta fall handlade om att gå från en alltför decentraliserad organisation till en mer centraliserad.

När idén om att få en mer centraliserad organisation, som skulle ”bota” och få bort den decentraliserade organisationen och dess dilemman, inledde ledningen från de olika förvaltningarna en diskussion om hur den nya organisationsformen skulle se ut för att kunna blomstra upp och förbättras. De såg framför sig en mer samlad och centraliserad organisation som innebar en ökad närhet för medborgarna som skulle förbättra kundnöjdheten. Detta skulle ske genom att expandera kompetensen bland anställda genom bland annat utbildningar i kundbemötande och olika datorsystem samt genom omplacering av personalen. Personalen skulle tillsättas nya

tjänster på antingen kansliet eller medborgarservice som skulle innehålla fler antalet olika arbetsuppgifter för att anställda skulle få en bredare kunskap och inblick i olika arbetsuppgifter. Under cirka en halvårstid slog ledningen fast om ovanstående, det vill säga vad som önskades åstadkommas och vad som behövdes förändras och förstärkas. Ovanstående idéer på hur de skulle förbättra organisationen och arbeta bort problemen som fanns tidigare förklarades av förvaltningschefen:

”[...] där jag arbetade tidigare, så hade man gjort liknande procedur, alltså samlat ihop mer och centraliserat organisationen liksom och det blev ju bra. Vi måste ju lära oss att förändras så man kan möta kunden annars fungerar det inte då vi är till för dom... alltså man får nog, eller vissa behöver nog förstå att det är annorlunda idag och vi behövde göra något så där börja det på det spåret...”

I samband med planeringen av förändringen insåg ledningen även att anställda behövde en viss förnyad kunskap i attityder och bemötande till kunden i form av kundorientering. Detta då de nya tjänsterna skulle komma att innebära, för många av de anställda som tidigare inte haft någon större kontakt med kunden, mycket kundrelation och direkt kontakt med medborgarna, framförallt för personal som fick en tjänst på medborgarservice. Därför krävdes även en viss utbildning för hur bemötandet av kunder skulle se ut, förvaltningschefen förklarar:

”[...] det är viktigt att våra kunder är nöjda därför behövde man ju nu i samband med de nya tjänsterna även utbilda personalen att kunna ha bra relationer med kunderna och hur man bemöter dem.../ Vi måste ju anpassa oss till medborgarna och hjälpa dem...”

I ovanstående beskrivningar går det att identifiera att förvaltningschefen var den ursprungliga drivkraften till förändringen. Detta då hans meningsskapande i den givna kontexten bidrog till idén på lösningen av vad som ansågs vara organisationens problem (Alvesson & Sveningsson, 2014:25). Det kan även utläsas att drivkraften, i detta fall, riktar uppmärksamheten på två intressanta organisatoriska aspekter utifrån bakgrunden av en alltför decentraliserad organisation, vilka är: personalutveckling och kundnöjdhet. Dessa samlas inom samma problemområden då den ena aspekten utlöser den andre, i detta fall skulle följande formel kunna beskrivas: stark decentraliserad organisation = begränsad kunskap om många områden bland anställda = förbiseende av medborgare (kunder) = försämrade resultat.

Med underlag av ovanstående diskuterande dilemman och ledningens förberedande planering av förändringen, gjordes sedan en form av kartläggning av organisationen. Kartläggningen syftade till att se över och belysa, mer i detalj, vad organisationen behövde för att nå framgång. Denna kartläggning utsåg en mer centraliserad uppbyggnad när det gällde arbetsuppgifter och

skyldigheter bland personalen. För det andra uppmärksammades behovet av en mer kundorienterad organisation. Ledningen såg nu behovet av att införa nya tjänster som gjorde att anställda fick en mer samlad och bredare kompetens i sina uppgifter som skulle förbättra anställdas relation och hjälpsamhet till kunderna. Det rörde sig även om utbildningar i form av kundrelation och bemötande samt datasystem. Vidare talades det om en ombyggnad av den tidigare receptionen på socialtjänstförvaltningen, vilken tidigare låg separat, men att man nu skulle samla receptionen och enbart ha denna på en och samma plats som numera kallas medborgarservice. Detta så att alla organisationens kunder, oberoende från vilken förvaltning, blev samlade till en och samma reception. Enhetschefen förklarar:

”[...] vi gjorde en kartläggning vi i ledningen där man såg över behovet, ja där såg man över en förändring i medarbetarnas arbetsuppgifter och kunskap och att vi behövde bli mer samlade...”

Politikschefens beskrivning låter:

”[...] jag som sitter i den politiska ledningen var ju inte lika involverad men jag var ju med när man gjorde upp kartläggning och diskuterade hur och vad som behövdes ändras. Man såg ju över att man behövde ta itu med att vara så decentraliserad som vi var...”

Ledningens kartläggning pekade på vad organisationen behövde arbeta med och förändra och på vilket sätt. Utefter denna kartläggning konstruerade ledningen mål och vision som önskades med den planerade förändringen. Hur detta sedan skulle implementeras och nås ut till övriga anställda och underordnade diskuterades vidare. Det skulle bland annat vara stormöten och mindre möten i form av att enhetscheferna skulle samla sina medarbetare och informera om förändringsinitiativet. Här skulle det finnas möjlighet att komma med input från medarbetarna, men samtidigt skulle det framgå att det var beslutat att förändringen skulle genomföras.

Det som kan konstateras av ovanstående är att förändringsarbetet präglas av drivkrafter, ambitioner och ansträngning. Förvaltningschefen var den största drivkraften till förändringen och har tillsammans med övriga i ledningen tagit ett initiativ och de tycks vara välvilligt engagerade att driva förändringsprocessen vidare i en ny form av rörelse (Jacobsen, 2014:60). De som hitintills varit involverade i förändringens planering tycks ha en gemensam bild av organisationens ursprungliga bakgrund och kontext. Ledningens planering och kartläggning harmoniserar väl med många av de rekommendationer som presenteras i Kotters (1996:21) rationaliserade syn och modell på förändring. Detta då planeringen bygger på problemlösningsidentifiering av en grupp anställda som sedan försökt utveckla mål och vision på hur önskvärda resultat ska åstadkommas på olika sätt.

5.2. *Implementering och genomförande*

Implementeringsprocessen inleddes med ett stormöte där anställda samlades och där ledningsgruppen presenterade organisationens problematik. De tog upp den decentralisering som organisationen befann sig i och som utlöste en svårighet för organisationen att vara behjälplig sina medborgare i den bemärkelse som organisationen eftersträvade. Ledningsgruppen framhävde betydelsen av att vara behjälplig för medborgarna och hänvisade till anställdas kompetens som en viktig faktor som skulle öka kundnöjdheten och således bevara goda framsteg. Förvaltningschefen förklarar:

”[...] vi är till för våra medborgare och vårt mål är ju att bevara kundernas tillfredsställelse och vi måste därmed arbeta och utvecklas efter det för att kunna vara en lönsam organisation...”

Vidare presenterades en kortare och mer allmän beskrivning av förändringsinitiativet och den kartläggning som gjorts på organisationen. Ledningsgruppen beskrev här att det beslutats om att receptionen skulle bli en medborgarservice och att denna skulle placeras på ett och samma ställe för att underlätta för deras kunder. Detta kommer att innebära att flertalet tjänster kommer att tas bort och tillsättas med nya, vilka kommer inbegripa fler antalet varierade uppgifter som kommer resultera i ett expanderande av utvecklande kompetens som kommer underlätta och förbättra organisationens kundorientering. Dessa tjänster kommer att vara aktuella på antingen kansliet eller medborgarservice och ansökan till dessa är frivillig. Fortsättningsvis informerade ledningsgruppen att detta skulle komma i rullning inom kort och att mer information skulle komma vid inplanerade informationsdagar och arbetsplatsträffar. Det skulle även läggas upp en planläggning för förändringens genomförande och hur detta skulle komma se ut via organisationens intranät och mail.

Stormötet väckte många frågor hos anställda vad gällde de nya tjänsterna och om förändringen skulle innebära att någon riskerade att bli av med jobbet med mera. Detta besvarades från ledningen att det var frivilligt att söka dessa tjänster och att mer information skulle komma efter hand, men att alla skulle ha möjlighet att få vara kvar. Förvaltningschefen och enhetschefen förklarar vidare att anställda tilläts komma med synpunkter och kunde ställa frågor på deras kontor när som helst, de menade att deras dörr stod öppen för anställda, enhetschefen beskriver följande:

”[...] det är ju viktigt att anställda blir informerade och att de kan ställa frågor, sen även om man inte kan få alltid som man vill, så är det ju viktigt att de upplever att de blev sedda och hörda för det som de uttryckte”.

En kort tid efter stormötet erbjöds informationsdagar och arbetsplatsträffar där anställda, tillsammans med sina enhetschefer, hade möten om organisationens situation och den förändring som skulle träda i kraft. Dessa möten var till för att, dels framföra hur viktigt det var att genomföra förändringen för att organisationens framgång skulle förbättras samt för att man skulle försöka övertyga de anställda om att det var nödvändigt för att få bort de svårigheter som hade uppstått. Här gavs även möjlighet för anställda att komma med påverkande input, vilket sedan uppmärksammades i MBL¹ bedömningarna som gjordes. Men trots dessa informationsdagar och arbetsplatsträffar förelåg det fortfarande funderingar och oklarheter bland medarbetarna gällande vad förändringen skulle komma att innebära för de anställda. Vid sidan av dessa möten träffades även ledningen regelbundet för att diskutera hur processen låg till och dess vidare implementeringsgång.

Det som går att betrakta utifrån ovanstående är att ledningen tycks förmedla en vag presentation för anställda om den beslutade förändringen. Det som redogörs ligger mest på en generell och övergripande nivå och preciseras inte mer i detalj. Varken graden på anställdas kompetens eller definitionen av kundnöjdhet tycks vara speciellt självklar. Detta kan ses som ett misslyckande av ledningen att skapa vad Kotter (1996:21) kallar ”känsla av angelägenhet” hos de anställda när det gäller förändringen. Detta då ledningen inte förmår att vara mer specifik och de tycks inte beskriva framtiden speciellt väl. En annan förvirring är oklarheten av de nya tjänsterna som enbart kort presenteras men som inte ger något större utrymme till vad dessa skulle komma att innebära och om dessa kunde riskera att anställda blev övertaliga i samband med förändringen.

Även om ledningen framför att sökandet av tjänsterna var frivilligt och att anställda skulle ha möjlighet att arbeta kvar, uppstår en missvisande framställning och motsättning. Detta med tanke på att det framgår att de nya tjänsterna, vilka skulle komma att ersätta de gamla, skulle inrymma en sammanslagning utav gamla tjänster så att flera arbetsuppgifter hamnar under en och samma tjänst. Detta innebär indirekt att samma antal anställda ska tillsättas på färre tjänster, vilket innebär, rent logiskt, att det inte kommer finnas tjänster till alla anställda. Detta kan ses som en motsättning i ledningens uttalande och kan komma att innebära att anställda behöver avfärda något de tidigare haft (Jacobsen, 2014:28).

¹ Lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL), vilken syftar till arbetstagarsidans medbestämmande över arbetsvillkor och företagsledning genom ett kollektivt inflytande.

Vidare tycks implementeringen och genomförandet av förändringsprocessen, utifrån ovanstående, vara mer utav en monolog snarare än en dialog som ägs på ledningsnivå, politikschefen säger: "[...] i denna process så var det nog mer monolog och ingen dialog/.../. Detta kan ses som ytterligare ett tecken på misslyckande från ledningens sida vad gäller att skapa delaktighet bland anställda som Lewin (1951) talar om i sin modell (Alvesson & Sveningsson, 2014:33). Detta med tanke på ledningens privilegium om förändringsbeslutet och sättet som förändringen genomförs på, vilket begränsar övriga anställdas delaktighet i processen.

5.3. Mottagande och tolkning

Förändringen fick ett blandat mottagande bland medarbetarna. För några var förändringen jämlikt viktig medan andra ansåg att ledningen inte tänkt igenom den ordentligt och uppfattades som påtvingande, två medarbetare förklarar:

"[...] man blev överkörd, man blev tillsagd att det var såhär och sen blev personer omplacerade som inte ville bli omplacerade och någon blev övertalig, vi hade inget val...".

"[...] man fick ju inte veta något, man fick bara höra att nu ska vi göra såhär, det kändes som dom inte riktigt tänkt igenom allt. Vi fick ju inte svar på frågor och hur det skulle bli, utan det fick man se efter hand".

Med tanke på att förändringen var hyffsat löst beskaffad till medarbetarna, blev det därmed svårare för dessa att förstå förändringens innebörd till fullo, vilket tycks avspegla en känsla av att förändringen tvingades på personalen snarare än en övervägande frustration över själva införandet. Det går att avläsa att ledningen misslyckats med att involvera anställda redan vid planeringen av förändringsprocessen, vilket Lewin (1951) menar är en del för att kunna åstadkomma en mer positiv syn bland anställda (Alvesson & Sveningsson, 2014:33). Kontentan av denna lösa utformning av förändringen och anställdas utanförskap vid planeringen tycks försvåra en gemensam och tydlig föreställning av förändringen och dess skäl mellan medarbetare och ledning, en medarbetare förklarar: "[...] vi ville ju fortsätta som vi hade gjort ju, vi tyckte ju det var bra". En annan medarbetare gav ett mer positivt uttryck men ställde sig samtidigt något avvaktande till ledningens sätt att informera och driva förändringen på, hon säger: "jag tyckte det var ett bra initiativ och jag såg det som spännande/.../ men att ledningen säger att vi nu ska göra såhär, det funkar inte på människor alltid...".

Citaten ovan illustrerar typiska reaktioner från medarbetarna. Det som verkar vara det största skälet till medarbetarnas mottagande och deras tolkningar, är på vilket sätt förändringen presenterades på som i sin tur bildade erfarenheter som undergräver ambitionerna till förändringen. Ledningens lösa framställning och presentation av förändringen tycks inte tillåta medarbetarna

en djupare helhetsbild som hade kunnat möjliggöra en delad uppfattning och meningsskapande. Det som istället blir resultatet, är att ledningens intresse, verklighetsuppfattning och perspektiv förblir oklar i förhållandet till medarbetarna. Här kan kopplingar till deltagarnas olika arbetspositioner göras (Alvesson & Sveningsson, 2014:65). Ledningen har bildat sig uppfattningen av att en förändring behövs införas utifrån den arbetsposition de har, vilken innebär en mer övergripande syn på hela organisationen och hur denna fungerar, medan medarbetarna har en arbetsposition som kanske innebär en mer begränsad syn av att se förändringsbehov utifrån den plats eller enhet som dessa arbetar på. Detta gör att olika intressen, känslor och uppfattningar av vad som behövs göras något åt skapas på de olika nivåerna i organisationen. Ledningens verklighetsuppfattning tycks inte, i detta fall, ha nått ut på ett tillräckligt begripligt och omfattande sätt, vilket avspeglas i medarbetarnas mottagande och dess tolkningar. Detta kan tänkas förklara medarbetarnas känsla av att förändringen var ett ofullbordat projekt där ledningens och medarbetarnas bemötande och uppfattning inte sammanföll.

5.4. Resultatet av förändringen

Hur deltagarna ser på resultatet av förändringens implementering visar sig vara mestadels positiva. Medarbetarna uppger att de är mycket nöjda med sina tjänster och hur de arbetar idag, trots ett visst skeptiskt mottagande i början. Samtidigt förklarar några av medarbetarna att ombyggnaden av receptionen, som nu betraktas som medborgarservice, skulle behöva ses över när det gäller säkerhetsrisken för personalen. Medborgarservicen är idag belägen på en samlad plats så att alla kommunens medborgare ska kunna komma och få direkt hjälp av anställda som är på plats. Personalen som arbetar här bemöts av diverse olika personer och tar emot kunden vid en öppen disk som av personalen uppfattas som en risk då vem som helst, om de skulle vilja, kan ta sig över disken. En utav medarbetarna förklarar:

”jag trivs bra som det är nu och jag och mina kollegor har väldigt roligt tillsammans/.../ men nu börjar ju sånt dyka upp om säkerhet och ombyggnader av receptionen och så vidare. Man har ju inte riktigt tänkt på säkerheten direkt, vi har ju direkt kontakt med kunden”.

Det problem som medarbetaren förklarar ovan var något som togs upp redan från början när medarbetarna fick kännedom om förändringen och att en ombyggnad av receptionen skulle göras, vilket påvisar ett mindre intresse att uppmärksamma från ledningens sida. Förändringen kan således tänkas medfört oavsiktliga konsekvenser i den meningen att personalen kan ha blivit ett utsatt objekt i framtida sammanhang. Denna konsekvens tycks vara något som ledningen haft svårt att förutspå innan förändringen verkställdes men som nu blivit ett resultat på förändringens genomförande (Jacobsen, 2014:29).

Både cheferna och medarbetarnas framställning tycks vara positivt vad gäller förändringens resultat, förvaltningschefen förklarar: ”[...]det har bara blivit bättre och sen är det ju många av de anställda som från början var negativa som nu tycker det blivit bra...”. Liknande uttalanden görs av både politikschefen och enhetschefen som också svarar positivt på frågan, exempelvis säger politikschefen: ”[...] min bild av förändringen är bara positiv”.

Även om cheferna tycktes ha ett välvilligt engagemang och inställning till förändringen är det få som kan specificera några effekter och på vilket sätt förändringen givit positiva resultat. Denna brist behöver nödvändigtvis inte innebära att förändringen inte nådde upp till de önsningar som förväntades åstadkommas, med tanke på att det inte går att utesluta deltagarnas utsagor om att resultatet upplevs och känns positivt. Dock är det svårt att finna konkret redogörelse på hur pass mycket förändringen har expanderat anställdas kompetens och om denna ökat kundnöjdheten. Det som däremot kan konstateras som ett resultat på förändringens implementering, och som var ett eftersträvt mål, är att den decentraliserade organisationen numera blivit mer centraliserad. Detta med tanke på att man byggt om och numera har en reception som istället kallas medborgarservice samt att man samlat ihop personal från olika förvaltningar i samband med de nya tjänsterna. Vidare kan man avläsa att förändringens resultat verkar ha satt positiva spår bland deltagarna då deras förhållningssätt och känslor är av positiv karaktär. Detta trots att vissa av medarbetarnas mottagande, från början, utlöste känsla av att ledningen inte tänkt igenom processen och att den var påtvingad.

6. Diskussion och slutsats

Syftet med den föreliggande undersökningen var att studera medarbetares och chefers individuella och kollektiva meningsskapande och förhållningssätt utifrån ett mer processuellt synsätt. Centralt var att undersöka hur förändringsprocessen organiserades och vad den handlade om för att kunna förstå och förklara deltagarnas reaktioner, tolkningar, innebörder och hur de kände under denna process i förhållande till intressen och arbetsposition. Detta för att författaren skulle uppnå en djupare förståelse och kunskap för det specifika förändringssammanhanget och implementeringens mottagande och svårigheter, vilket syftade till att generera lärdomar som kan nyttiggöras av de personer som drev igenom förändringen.

På basis av intervjuer med medarbetare och chefer vill jag påstå att följande faktorer hade påverkan på anställda när kommunen genomförde sin förändringsidé och som kan ge förklaring på förändringens mottagande och svårighet. Dels saknades en tydlig och noggrann plan och informationsbeskrivning av förändringen ut till anställda, och dels karakteriserades föränd-

ringsarbetet av en hierarkisk utformning snarare än en gemensam beslutsprocess som involverade individer på alla plan. Anställda ägnade sig åt förändringen mer på en order uppifrån snarare än ett led i en social rörelse och när jag följer medarbetarnas utsagor ges det intryck av att de saknar känsla för förändringens djupare innebörd. Medarbetarna ger inte uttryck för klagomål vad gäller själva förändringsidén utan kritiken riktas mer mot en alltför svag formgivning och implementeringsbeskrivning. Vidare kan det konstateras att medarbetarna inte fick någon tydlig respons av ledningen när de hade frågor eller funderingar gällande förändringen, vilket jag kan tycka visar ledningens bristande intresse och engagemang för initiativ från lägre arbetspositioner. Ledningen har alltså, i denna förändringskontext, haft svårighet att väcka anställdas intressen genom en expressiv symbolik av förändringen och dess innebörd. Detta med tanke på att cheferna gav vaga instruktioner och inte var tillräckligt förmögna att nå ut till medarbetarnas tankar och hjärtan.

Mot bakgrund av ovanstående kommentarer vill jag framhålla att förändringens rörelse saknade att både bjuda in anställda till att kunna delta under implementeringsprocessens början, vilket Lewin (1951) menar skall göras redan i processens ”upptining”, och för det andra Kotters (1996) budskap om att en känsla av angelägenhet måste nås ut till berörda. Hade kanske förändringskontexten och dess mottagande sett annorlunda ut om förändringens rörelse varit av ”djupare mening” i form av att ledningen presenterat förändringen i en mer ingående och detaljrik berättelse samt om de hade haft större engagemang och intresse för initiativ från underordnade. Budskapet jag vill försöka klargöra genom detta meningsutbyte är inte enbart uppmärksammandet av förändringens misslyckande och svårighet som diskuterats ovan, utan även liknelsen av samma misslyckande som sker i den undersökta förändringskontexten och i de färdiga modeller på hur man åstadkommer en ”lyckad” organisationsförändring som presenterats tidigare i studien. Precis som att cheferna hade svårighet och var oförmögna att nå ut till anställda, så har modellerna, på samma sätt, svårt att göra sig begripliga och detaljrika då de är opreciserade och detaljlöst utformade. Detta gör att mottagaren enbart får en förenklad och generell insyn som är svår att sätta finger på i djupare mening och som gör det svårt att veta hur resultatet kommer bli (Ahrne & Papakostas, 2014:88-89). Skillnaden i denna liknelse är dock, enligt min mening, att det inte går att precisera en generell modell på hur en ”lyckad” förändring ska genomföras i detalj, men att det går att precisera studerandet av en given kontext. Detta med tanke på att varje organisation och varje förändring är unik precis som människorna som mobiliserar i dessa (Alvesson & Sveningsson, 2014:43; Balogun, 2006:43; Johansson, 2007:55-61). Med detta sagt vill jag ge uttryck för att organisationsförändringar är långt ifrån oproblematiske

att genomföra och den största problematiken är att människor tycks tro att en modell med uppstaplade punkter ska generera i ett positivt utfall per automatik. Jag menar därmed, utifrån ovanstående och det studerade fallet, att element och uttryck som preciserar och förmedlar budskap samt ger ideal som ”fastnar” och görs begripliga hos berörda individer är väsentligt att arbeta med för att nå ut till människors hjärtan och tankar. På så sätt hade kanske ledningen även minskat medarbetarnas känsla av att förändringen upplevades som påtvingad.

Denna upplevda känsla som uttrycktes bland medarbetarna av att förändringen var påtvingad av cheferna, anser jag tyder på att cheferna levde sina egna världar och glömde bort övriga anställda som har en betydelsefull verkan i förändringen och det som önskades åstadkommas, nämligen en ökad kundbehjälplighet och kundnöjdhet genom medarbetarnas utökade kunskap. Ledningens misslyckande och bristande intresse att nå ut till medarbetarna menar jag även försvårar det som ledningen faktiskt hade som intresse att förändra. Detta då cheferna inte verkar ha ägnat större engagemang till de anställda som kommer ha en direkt kontakt med kunden och således kommer vara en betydande faktor för att nå upp till de önskemål som var tänkt att åstadkommas med förändringen. Detta säger något om strävanden och ideal men mindre om gemensamma värderingar och innebörder som faktiskt präglar människors tankar och handlingar som formar organisationens praktik. Hade cheferna, som var förändringens drivkraft i detta fall, kanske underlättat förändringsprocessen om de hade tillåtit medarbetarna att genom sina värderingar, tolkningar och handlingar bidragit till den eftersträvade organisatoriska verkligheten. I så fall hade kanske en ökad förståelse för vad som skedde i medarbetarnas omgivning i samband med implementeringen kunnat uppnås som hade lett till fler innovationer och lösningar på problemet som förelåg i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2014:25). På det hela taget vill jag alltså hävda att det saknades tankar om att göra något åt den ”påtvingade” känslan som förelåg genom att främja medarbetares initiativ. Alltså, denna förändringsprocess präglades av styrning uppifrån och en förlitan på att anställda per automatik skulle acceptera förändringen.

Med tanke på ovanstående diskussion kring förändringens bristande i implementering och förankring kan man tycka att förändringen skulle haft ett mer negativt resultat än vad som går att utläsa av undersökningen. Utfallet var som framgick en positiv upplevelse från både chefer och medarbetare även om de har svårt att ge exempel på tydliga effekter som förändringen medfört. Som konstaterats tidigare är det många förändringsförsök som misslyckas (Dawson, 2003:2-3; Beer & Nohria, 2000:2). Därmed kan det tänkas vara exceptionellt att detta fall verkade ha fått ett positivt resultat trots sin vaga rörelse och implementering. Dock menar jag att huruvida en

förändring betraktas som mer eller mindre framgångsrik än andra, beror på hur pass mycket insikt i en djupare bemärkelse som lyckats uppnåts av specifika förändringssammanhang. Jag vill med detta även rikta kritik mot denna studie som hade kunnat införlivas i en ännu djupare och lärorikare möjlighet kring organisationsförändring om intervjufrågorna varit mer riktade till studiens ändrade utgångspunkt.

Sammantaget är min bild av kommunen och den genomförda förändringen att det var en allmän uppfattning att organisationen befann sig i en alltför decentraliserad kontext som medförde en begränsad kunskap bland personalen, vilket i sin tur hade negativ påverkan i att ge medborgarna en lättillgänglig service som hade effekt på kundnöjdheten. Ambitionen var att göra något åt detta och drivkraften bakom förändringen kom på chefsnivå, framförallt av förvaltningschefen. Deltagarna ger främst uttryck för att förändringen gett positiva resultat och det är enbart en liten skepsis som råder vad gäller ombyggnaden av receptionen. Trots dessa positiva upplevelser har deltagarna svårt att ge några exempel på effekter som förändringen medfört. Jag vill inte motsätta mig deltagarnas yttranden, men det är svårt att sätta finger på i vilken utsträckning som förändringen gett positiva resultat utifrån dessa vaga beskrivningar. Vidare vill jag lyfta upp några punkter som diskuterats i studien för att tydliggöra de misstag och svårigheter som ledningen hade kunnat dra nytta av i detta sammanhang: (1) förändringens resultat grundas inte enbart på ledningens intentioner och handlingar, (2) ledningens vaga beskrivning och instruktion om förändringen kan ha bidragit till medarbetarnas känsla av att förändringen var påtvingande från ledningens sida, (3) ledningens underskattning av att behöva fånga anställdas hjärtan och tankar behöver inte bara påverka medarbetarnas mottagande utan även förändringens ändamål i sig då det är medarbetarna som har det största inflytandet på kundnöjdheten.

Det kan tyckas motsägelsefullt att jag genom ovanstående punkter försöker framhålla ett par lärdomar som kan nyttiggöras av ledningen i ett sådant här sammanhang. Detta med tanke på att det kan efterliknas vad jag genomgående i studien kritiserat, det vill säga ett recept på hur man ska gå tillväga för att uppnå en framgångsrik förändring. Dock menar jag inte att detta är någon färdig konstellation som kan eller ska användas vid förändringsprocesser, utan är snarare punkter som är till för att väva samman studiens diskussionsämnen av den studerade och genomförda förändringen.

6.1. Förslag på vidare forskning

Det hade varit intressant att intervjua personer som slutat i samband med den genomförda förändringen utifrån den aspekten att de troligtvis hade gett ett annat perspektiv på förändringen och dess resultat. Dessa personers uppfattningar och tolkningar hade kunnat bidra till ytterligare kunskap och förståelse om förändringsarbetet. Det hade även varit intressant att intervjua samma deltagare igen för att fylla ut nuvarande luckor i det empiriska materialet som uppstått på grund av studiens ändring av syfte och utgångspunkt. På så sätt hade ett ännu rikare och mer djupgående undersökningsmaterial kunnat inhämtas vad gäller den genomförda förändringen.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Ahrne, G., & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber AB.
- Balogun, J. (2006) Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39: 29-49.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 3: 133-141.
- Bryman, A. (2010). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Collins, D. (1998). *Organizational change: sociological perspectives*. London: Routledge.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. London: Sage.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Hirschman, E.C. (1986). Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria. *Journal of marketing Research*, pp. 237-249.
- Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R. (2007). Vid byråkratins gränser: om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterade arbete. Lund: Arkiv.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pettigrew, A.M. (1985). *The awakening giant*. Continuity and change in imperial chemical industries (ICI). Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development. Challenges for Future Research, *Academy of Management Journal*, 4: 697-713.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB.
- Saldana, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.
- Van de Ven, A.H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 3: 58-74.
- Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtad 2 april, 2016, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Bilaga 1. Intervjumall medarbetare

- Kort information om oss och undersökningen samt dess syfte
- Information om de etiska principerna

Bakgrundsfrågor

- Skulle du vilja berätta om hur din arbetsroll ser ut idag?(beskriv gärna hur en dag på jobbet ser ut)
- Har din arbetssituation förändrats i samband med den förändring som gjorts?
 - Upplever du att förändringen har gynnat din arbetssituation?
 - **Om ja:** På vilket sätt?
 - **Om inte:** Hur har det påverkat dig?

Organisationsförändringen

- Skulle du vilja beskriva din uppfattning av tanken med organisationsförändringen? (syftet, anledningen)
- Hur har förändringsprocessen sett ut?
- Hur fick du/ni information kring förändringen? (Vilka kommunikationskanaler användes?)
- Upplevde du att ni/ni fick tillräckligt med information kring vad som skulle ske och varför?
- I vilken utsträckning påverkades du/ni av förändringen?

Motstånd och reaktioner

- Hur ställde du/ni dig/er till förändringen när du blev informerad om den?
 - Vilka känslor uppstod?
 - Hur kom dessa reaktioner och känslor till uttryck?
- Gavs det möjlighet för dig/er att ge synpunkter och förslag till förändringen?
 - Hur upplevde du/ni att dessa synpunkter mottogs?
 - Känner du/ni att du/ni har haft möjlighet att vara med och påverka förändringen?(delaktig) – Skulle du vilja ge exempel på hur du fått vara med och påverka?
- Upplevde du/ni att det uppstod ovilja bland anställda inför förändringen?
 - Hur yttrade sig denna ovilja?
 - Varför tror du/ni att denna ovilja uppstod?
 - Medförde denna ovilja några konsekvenser för förändringsprocessen? (tog processen längre tid att genomföra, uppstod det konflikter osv?)
 - Hur bemöttes denna ovilja?
- Hur upplever du/ni resultatet av förändringen?
 - Vad upplevdes bra/mindre bra och varför?

Hantering av motstånd

- På vilket sätt hanterades negativa reaktioner och ovilja till förändringen? (exempel)
 - Upplevde du/ni att denna hantering var bra/mindre bra och varför?

- Upplevde du/ni att denna hanteringsstrategi minskade oviljan och negativa reaktioner?
- Hur tycker du/ni att ovilja och negativa reaktioner ska hanteras i samband med förändringsarbeten för att öka positiva attityder?
 - Varför är detta viktigt?
- Vad tycker du/ni hade kunnat göras annorlunda i framtida förändringsarbete för att förändringsprocessen ska bli bättre?
- Vilka lärdomar har du/ni tagit med er av förändringen?
- Är det något du/ni skulle vilja fråga eller tillägga avslutningsvis?

Bilaga 2. Intervjumall chefer

- Kort information om oss och undersökningen samt dess syfte
- Information om de etiska principerna

Bakgrundsfrågor

- Skulle du vilja berätta om hur din arbetsroll ser ut idag?(beskriv gärna hur en dag på jobbet ser ut)
- Har din arbetssituation förändrats i samband med den förändring som gjorts?
 - Upplever du att förändringen har gynnat din arbetssituation?
 - **Om ja:** På vilket sätt?
 - **Om inte:** Hur har det påverkat dig?

Organisationsförändringen

- Skulle du vilja beskriva bakgrunden till organisationsförändringen? (syftet, anledningen)
- Hur har förändringsprocessen sett ut?
- Hur gick ni i ledningen ut med informationen om förändringen?(Vilka kommunikationskanaler användes?)
 - Vad togs upp när personalen blev informerade om förändringen?(Effekter, fördelar, nackdelar etc.)
- Upplevde du att ni informerade tillräckligt kring varför förändringen skulle ske och varför?
- Blev förändringen som du hade tänkt dig? (beskriv på vilket sätt?)

Motstånd och reaktioner

- Hur ställde du dig till förändringen när det togs beslut om att en förändring skulle göras?
 - Vilka känslor uppstod? (positiva/negativa)
 - Hur kom dessa reaktioner och känslor till uttryck?
- Upplever du att ni lyckades skapa en positiv bild av organisationsförändringen hos de anställda och i så fall hur?
 - Hur märktes detta bland medarbetarna?
 - Hur tycker du att man skapar en positiv bild av en organisationsförändring?
- Gavs det möjlighet för medarbetarna att ge synpunkter och förslag till förändringen?
 - **Om ja:** beskriv hur?
 - Hur mottogs dessa synpunkter/åsikter?
 - **Om inte:** varför? På vilket sätt tror du att det påverkade förändringsprocessen?
- Förändrades något i samband med processen efter kritik från personalen?
 - **Om ja:** Hur gjordes detta?
 - **Om inte:** varför och hur ställde sig medarbetarna till det samt vilka reaktioner uppstod?
- Upplevde du att det uppstod ovilja bland anställda inför förändringen?

- Hur yttrade sig denna ovilja?
- Varför tror du/ni att denna ovilja uppstod?
- Medförde denna ovilja några konsekvenser för förändringsprocessen? (tog processen längre tid att genomföra, uppstod det konflikter osv?)
- Hur bemöttes denna ovilja?
- Hur upplever du/ni resultatet av förändringen?
 - Vad upplevdes bra/mindre bra och varför?

Hantering av motstånd

- Hur gick ni tillväga för att få den anställda att acceptera och medverka i förändringsprocessen?
 - Vilka strategier användes?
 - Hur tillämpades strategin i praktiken?
- På vilket sätt hanterades negativa reaktioner och ovilja till förändringen? (exempel)
 - Upplevde du att denna hantering var bra/mindre bra och varför?
 - Minskade denna hanteringsstrategi oviljan och negativa reaktioner?
- Hur tycker du att ovilja och negativa reaktioner ska hanteras i samband med förändringsarbeten för att öka positiva attityder?
 - Varför är detta viktigt?
- Vad tycker du hade kunnat göras annorlunda i framtida förändringsarbete för att förändringsprocessen ska bli bättre?
- Vilka lärdomar har du tagit med er av förändringen?
- Är det något du skulle vilja fråga eller tillägga avslutningsvis?