



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

# Mellan solidaritet och lojalitet

Upplevelser av organisationsförändringar ur ett första linjens chefsperspektiv

Socionomprogrammet

**C-uppsats**

Fredrich Legnemark

Handledare Anita Kihlström

## Abstrakt

Titel: Mellan solidaritet och lojalitet – Upplevelser av organisationsförändringar ur ett första linjens chefsperspektiv

Författare: Fredrich Legnemark

Nyckelord: Organisationsförändring, socialt arbete, politiskt styrda organisationer, samverkan

E-postadress: [fredrich.legnemark@gmail.com](mailto:fredrich.legnemark@gmail.com)

I socialt arbete, men även i politiskt styrda organisationer i stort, föreligger ett antal organisationsmodeller vilket ger intryck av en viss trendkänslighet när det gäller sättet att organisera. Beroende på vilken tidpunkt man gör nedslag i en organisation kan den vara formad enligt beställar-utförarmodell, geografiska ansvarsområden, eller renodlade facknämnder med därtillhörande förvaltningar, men även i en rad hybridmodeller, framför allt i övergångsfasen mellan två modeller. För dem som arbetar i en organisation som är under förändring kan detta vara en omvälvande upplevelse, både på gott och ont.

Undersökningen syftar till att studera organisationsförändringar inom socialtjänsten utifrån ett första linjens chefsperspektiv.

# Innehåll

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Syfte och frågeställningar</b>	<b>4</b>
<b>3. Begrepp</b>	<b>4</b>
<b>4. Borås socialtjänstorganisation</b>	<b>5</b>
<b>5. Litteraturgenomgång</b>	<b>6</b>
5.1 Historisk tillbakablick på organisationsteori	6
5.2 Samtida studier av omorganisering	7
<b>6. Teoretisk referensram</b>	<b>7</b>
6.1 New public management	
6.2 Human relations management	8
<b>7. Metod</b>	<b>9</b>
7.1 Val av undersökningsmetod	9
7.2 Urval	10
7.3 Intervjuguide och genomförande	10
7.4 Etiska hänsynstaganden	11
7.4.1 Samtycke	11
7.4.2 Konfidentialitet	11
7.4.3 Information	11
7.4.4 Nyttjande	12
7.5 Analysmodell	12
7.6 Validitet och reliabilitet	12
<b>8. Resultat och analys</b>	<b>13</b>
8.1 Upplevelser av organisationsförändringar	13
8.2 Viktiga påverkansfaktorer	15
8.3 Delaktighet	17
8.4 Betydelsen av viktig information	18
8.5 Omorganisationen i relation till klienter och brukare	19
8.6 Omorganisationen och samverkan/samarbetet	20
<b>9. Diskussion</b>	<b>21</b>
9.1 Sammanfattning	22
<b>10. Avslutning</b>	<b>23</b>

# 1. Inledning

I socialt arbete, men även i politiskt styrda organisationer i stort, föreligger ett antal organisationsmodeller vilket ger intryck av en viss trendkänslighet när det gäller sättet att organisera. Beroende på vilken tidpunkt man gör nedslag i en organisation kan den vara formad enligt beställar-utförarmodell, geografiska ansvarsområden, eller renodlade facknämnder med därtillhörande förvaltningar, men även i en rad hybridmodeller, framför allt i övergångsfasen mellan två modeller. För dem som arbetar i en organisation som är under förändring kan detta vara en omvälvande upplevelse, både på gott och ont.

Enligt min åsikt är det relevant att forska på detta ämne då det kan ge resultat som ger kostnads- och samverkansvinster vid framtida omorganisationer. Ytterligare skäl till att jag anser att ämnet är värt att undersöka är att det finns mycket forskning om socialarbetarens relation med klienten, eller socialarbetarnas roll i allmänhet (och även klienternas roll i allmänhet), men jag har funnit relativt lite som explicit inriktar sig på att forska på sociologen som arbetsledare i en politisk organisation, i förändring.

Min förförståelse beträffande organisationer och organisationsförändringar är att det många gånger kan vara välgörande och mer ändamålsenligt att förändra organisationen, men att planeringen många gånger brister under själva omorganisationen. Detta gör att det under en interrimperiod kan bli mycket oklara roller, oklart hur man utkräver ansvar och även att viss osäkerhet kan uppstå då välfungerande samarbeten som tidigare möjliggjorts av att man befunnit sig i samma lokaler eller hade väl fungerande samarbetsorgan, plötsligt inte har dessa förutsättningar.

## 2. Syfte och frågeställningar

Undersökningen syftar till att studera organisationsförändringar inom socialtjänsten utifrån ett första linjens chefsperspektiv. Mina frågeställningar är följande:

- Hur upplever första linjens chefer organisationsförändringar inom socialtjänsten?
- Vilka faktorer påverkar om en omorganisation leder till önskat resultat?
- Hur delaktig är personalen i planeringen av omorganisationen?
- Hur viktig är information beträffande omorganisationen?
- Hur upplever personalen att organisationsförändringarna påverkat relationen till klienter och brukare?
- Hur påverkar organisationsförändringarna samverkan med externa organisationer och samarbete med andra interna funktioner?

## 3. Begrepp

För att läsaren skall förstå vad jag pratar om har jag definierat ett antal begrepp som ofta används i organisationssammanhang och vars innebörd är någorlunda entydig och användbar.

De teman som jag avser att använda i intervjuerna men även i tolkningen är följande:

### **Samverkan**

Samverkan beskrivs av Denvall och Jacobson (2004) som ett arbete som går utöver det tillfälliga mötet, kommunikationen eller interaktionen.

### **Planering**

Jacobsen och Thorsvik beskriver i *"Hur moderna organisationer fungerar"* betydelsen av huruvida organisationsförändringen var planerad eller ej. Den planerade organisationsförändringen kan beskrivas som att centrala aktörer gör en analys, därpå konstruerar en strategi, och varefter de centrala aktörerna eller ledarskapet anpassar organisationen efter strategin och uppgiften (Jacobsen och Thorsvik 2002).

### **Organisation**

En organisation kan definieras som en sammanslutning vars deltagare har gemensamma mål, och som agerar samordnat (Jacobsen, Thorsvik 2002)

### **Utvärdering**

Utvärdering kan definieras som en efterhandsbedömning eller värdering av ett handlande eller beslut (Vedung 1998).

## **4. Borås socialtjänstorganisation**

Borås stad i allmänhet, men individ och familjeomsorg (IFO) i synnerhet är organisationer som genomgår frekventa förändringar, jag har valt att fråga primärt om de förändringar som skett från 1992 (Då Borås stad genomförde en kommunaldelsreform och decentraliserade majoriteten av verksamheterna) tills idag.

IFO:s verksamheter hörde till de som decentraliserades i kommunaldelsreformen 1992, sedan dess har ett antal förändringar genomförts, det ekonomiska biståndet centraliserades till ett antal "distrikt" inom staden, för att slutligen centraliseras helt och hållet till en organisation; *Individ- och Familjeomsorg - Ekonomi*. Liknande utveckling kan man se inom barn och familj samt vuxeninsatser, som ursprungligen sköttes centralt, för att sedan förläggas till stadsdelarna för att slutligen centraliseras till en central funktion ([www.boras.se](http://www.boras.se) 2008-04-21)

Bakom den ursprungliga kommunaldelsreformen fanns tankar om närhet till medborgarna, tillgänglighet och en idé om ett större lokalt demokratiskt inflytande, men även en uppfattning om att ekonomiska vinster skulle kunna göras genom att verksamheterna befann sig närmare medborgarna och var i fas med deras behov och önsknings och besatt en lokal kännedom som gav möjligheter att utföra tjänsterna på ett kostnadseffektivt sätt. Efter ett antal år under kommunaldelsorganisation visade sig dock tecken på att närhets- och inflytandeidéerna inte hade fått genomslag bland medborgarna. Det gick heller inte att säkerställa att det gav de vinster som reformen syftat till att uppnå. Under 2008 inleddes en utredning och i kombination med det inleddes diskussioner i en politisk grupp bestående av representanter för alla partier som har förtroendevalda i kommunstyrelsen. Syftet med diskussionerna är att utröna den kommunala organisationens framtida utseende och kommunaldelarnas framtid.

## 5. Litteraturgenomgång

I denna översikt har jag valt att gå igenom tidigare litteratur som behandlar de olika organisationsparadigmer som varit rådande i organisationsteori, men även gett ett visst genomslag i svensk offentlig sektor. Jag har även gjort nedslag i artiklar som behandlar det vägsål som den offentliga sektorn står inför, då *New public management* som är den i nuläget i stort sett dominerande organisationsideologin börjar att utsättas för granskning och ifrågasättande, men även idéer om vidareutveckling.

Det är dock viktigt att fastslå att det inte är så att ett organisationsparadigm helt och hållet ersätter ett annat och att alla tidigare idéer förkastas, utan många av de organisationsteoretiska koncept och begrepp som beskrivs existerade och existerar fortfarande parallellt.

### 5.1 Historisk tillbakablick på organisationsteori

Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver i boken "*Hur moderna organisationer fungerar*" en utveckling som gått parallellt med historiska skeenden i stort. Industrialismen krävde rationella organisationsformer; svaret kom att bli 1920-talets ideologi som beskrev organisationer som maskiner. Den yttersta produktionsrationaliteten kom att representeras av Frederick W. Taylor och den vetenskapliga arbetsdelningen (Scientific management).

Under 1930-talet kom de mänskliga relationerna i organisationerna att få större uppmärksamhet då motivation och hur man skapar den kom att i större utsträckning hamna i fokus. Man började intressera sig FÖR mänskliga behov och grupprocesser och vad som påverkade dessa variabler och hur de påverkade prestationerna i organisationen.

Omkring 1950-talet uppstod en ny inriktning med fokus på organisationen som beslutsarena (Jacobsen, Thorsvik 2002), där ett i det närmaste Weberskt perspektiv anlades på organisationen, Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver Herbert Simons inflytande, framför allt boken "*Administrative behavior*", som behandlar beslutsfattande; Att det var centralt att förvissa sig om korrekta och effektiva beslut. Utvecklingen kom sedan att gå mot mer politiserade diskussioner om organisation, där fokus låg på makt, och begrepp som kamp och förhandling kom att ha betydelse. Sedermera kom organisationer att beskrivas som system med olika öppenhetsgrad, dynamiska system, kulturer och nätverk.

Man kan konstatera att det förefaller som organisationsteori är starkt påverkad av de samtida diskurser som föreligger i samhället i stort och att idéer som påverkar privata organisationer (företag) även får genomslag i den offentliga sektorn.

Socialt arbete är som de flesta organisatoriska konstellationer mottagligt för påverkan i form av nya organisationsteorier och nya strukturer, med förbehållet att det finns rättsäkerhets- och sekretessaspekter som gör att socialt arbete inte kan ha hur öppna och fria organisationsformer som helst.

Många av de organisationsteoretiska koncepten har existerat och existerar i socialt arbete parallellt, därför kan man observera beställar-utförarmodeller, modeller med tayloristiska inslag (Exempelvis vissa hemtjänster där tjänsterna är tidsstuderade), organisationer med tydliga politiska kraftmätningar m.m i olika delar av olika socialtjänster.

## 5.2 Samtida studier av omorganisering

Pamsjö och Larsson (2007) beskriver i uppsatsen *Att göra förändring: En studie av ledarskap och organisation vid förändringsarbete* förändringsprocesser ur ett organisationsperspektiv.

De har i sitt arbete valt att göra nedslag på utredningsenheten för ungdom och familj i Lund. Slutsatserna de drar är att organisationens struktur, rekryteringarnas kvalitet och ledarstil är avgörande för hur vällyckade organisationsförändringar blir.

Till skillnad från Pamsjö och Larsson har jag valt att rikta fokus på första linjens chefer, som uppsatsförfattarna beskriver så här:

*”Mellancheffen är således den som oftast utgör den viktigaste rollen vid förändring, en mellancheff ska göra att ledningens visioner och strategier blir sammankopplade och greppbara i det faktiska förändringsarbetet”* (Pamsjö och Larsson 2007, sid 11).

Jag förhåller mig till deras uppsats genom att fråga mig; Hur upplevs det att ha den centrala rollen? Hur upplevs förändringen? Hur upplevs det att vara mellan de som arbetar med klientkontakt och det högsta ledarskapet?

Jag har även haft Mobaser och Nikkiläs (2007) slutsatser i ”Förtroende för chefen” i åtanke i undersökandet av förändringarna, då förändringar är en del av den verksamhet som chefen och förtroendet för denne kan vara av betydelse.

Utöver Pamsjö och Larssons studie är det svårt att finna litteratur eller forskning kring just förändringar av socialtjänstorganisationer.

## 6. Teoretisk referensram

### 6.1 New public management

Det paradigm som varit dominerande sedan 1980-talet har varit New public management (NPM), som karaktäriseras av tävlan, decentralisering och incitamentsskapande (Dunleavy m.fl 2006). Under den tid som NPM har varit dominerande har olika verksamheter i offentlig sektor konkurrensutsatts, eller sålts, med vissa undantag för kärnverksamheter som varit opinionsmässigt omöjliga att förändra. Mycket av terminologin, men även förfaranden, har lånats från den privata sektorn, som exempelvis upphandlingsförfaranden, interndebitering och ekonomistyrning.

I Sverige har New public management, i offentlig sektor främst tagit uttrycket av

ekonomistyrning, där budgetarbetet har fått en central roll och där organisationen i stor utsträckning får anpassas efter givna ekonomiska ramar. För att fastställa att verksamheterna uppfyller de krav som beslutsfattarna menar är rimliga tillämpas prestationsmått.

Det finns de, bl.a Dunleavy m.fl (2006) som anser att NPN har nått sin topp och att det visat sig svårt att försvara de oönskade bieffekter som NPN ofta leder till, bland annat en tendens till ökad administrativ komplexitet, oöverskådliga kostnader som försvårar planering i offentlig-privata projekt, men även bristande insyn. Detta är inget specifikt för Sverige utan har kunnat observeras i alla länder där NPN-influerade system införts.

Det som beskrivs närmare i artikeln *New Public Management Is Dead--Long Live Digital-Era Governance* (2006) är förslag till komponenter i ett nytt paradigm för offentlig sektor såsom att återkommunalisera/förstatliga verksamheter, åter fokusera på behov snarare än ekonomi och incitamentsskapande samt att i högre grad dra nytta av den nya informationstekniken. Att liknande idéer har fått genomslag även i Sverige kan märkas i begrepp som *24timmars-kommunen* och *den elektroniska förvaltningen*, som har kommit att bli allt vanligare på kommunala hemsidor.

## 6.2 Human relations management

Human relations som teoririktning inom organisationsteorin kom som en reaktion på den tayloristiska maskinuppfattningen av människans roll i organisationer (Jacobsen, Thorsvik 2002) och kom att fokusera på de mänskliga relationernas roll i att forma organisationer och deras struktur. Grundtanken i teorin var att man skulle skapa möjligheter för medarbetare att bli motiverade och därigenom uppmuntra utveckling och ansvarstagande.

Teorin kom att ta mänskliga, individuella behov och önskningar i beaktande i en större utsträckning, i tron att detta skulle påverka effektiviteten. Human relations-teorin syftar till att anpassa strukturen och de rent fysiska betingelserna på arbetsplatsen till människor i syfte att skapa möjligheter för självförverkligande.

Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver i *"Hur moderna organisationer fungerar"* Abraham Maslows behovstrappa som en tänkbar teori om hur de mänskliga behoven ser ut, teorin har dock erhållit en viss kritik för att vara (vara) alltför hierarkisk och att empirin som pekar mot att behovens inbördes ordning exakt är på det vis Maslow beskriver är ganska svag.

Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver i samma bok även en förenklad, eller enligt mig dikotomiserad variant av en behovstrappa i Mclellands koncept med de tre grundläggande behoven; "Behov av makt", "Behov av samhörighet" och "Behov av prestation". Mclellans modell fokuserar i högre grad på de icke-fysiska behoven i organisationen och menade att behov som på Maslows behovstrappa hade varit grundläggande inte nödvändigtvis måste vara tillfredsställda innan individen kan aspirera på att uppfylla behov på en högre nivå (Jacobsen, Thorsvik 2002).

Oavsett vilken modell man använder för att utröna vilka de mänskliga behoven är, syftar teorin till att locka ur människor i organisationer bättre prestationer genom att uppfylla, eller locka med uppfyllelse av deras behov.



Jag har sedan valt att utgå från de två organisationsteorier jag valt, för att se på organisationsförändringen dels ur NPM-teorins ekonomistiska perspektiv, men även hur human relationsteorins fokus på mänskliga relationer och behov. Jag undersöker hur olika fenomen som uppträder under de olika organisationsparadigmerna upplevs, hur verkligheten gör att de i teorin perfekta modellerna tvingas ta influenser av varandra för att fungera.

## 7. Metod

### 7.1 Val av undersökningsmetod

I grunden finns det två angreppssätt för undersökning, induktiv metod och deduktiv metod. De skiljer sig åt i synen på empiri visavi teori, En kombination av de båda sätten blir vad som kallas abduktion, vilket kan beskrivas som att man växlar mellan att använda teori och empiri för att successivt låta förståelsen växa fram (Larsson m.fl 2005). Anledningen till att jag valt denna ansats är att jag upplever det som att frågans art gör att det skulle bli forcerat om man försökte enbart tillämpa induktiv eller deduktiv metod.

Kvale (1997) beskriver i sin bok "Den kvalitativa forskningsintervjun" att syftet med kvalitativa forskningsintervjuer är att förstå ämnen ur den intervjuades livsvärld, ur personens eget perspektiv, Utifrån ett sådant perspektiv är generaliserbarhet inte relevant (Larsson, Lilja och Mannheimer 2005).

Kvale (1997) beskriver även kvalitativ intervjumetod som antingen malmletande eller som att man är en medresenär i samtalet som efteråt beskrivs, med den metod jag tillämpar är "resande"-beskrivningen mer tillämplig ur två hänseenden, dels då intervjufrågornas tidsspann rör händelser som skett under ett antal år och vissa fördröjningar i organisationsförändringarnas effekter kan vara att vänta, och dels eftersom jag inte syftar till att intervjua så djupt att det angränsar till terapeutiska intervjuer. I min undersökning kommer jag utgå från vissa begrepp som jag finner relevanta i relation till min frågeställning, ställa frågor som syftar till att klargöra intervjupersonernas syn och upplevelse av händelserna utifrån begreppen.

De intervjuer jag genomför kommer vara semi-strukturerade, det vill säga att jag kommer ställa relativt öppna frågor, ställa följdfrågor, uppmuntra till klarifieringar, spegla intervjuernas delar mot helheten utan att avbryta eller styra intervjun, så länge det som förklaras har någon form av koppling till intervjuens syfte. Kvale (1997) beskriver skillnaden mellan forskningsintervjun och vardagssamtalet som att forskningsintervjun karaktäriseras av en metodologisk medvetenhet om frågeformer och en kritisk uppmärksamhet på det som sägs under intervjuens gång.

Lantz (1993) beskriver i sin bok "Intervjumetodik" svårigheterna med att bibehålla balans mellan uppgiftsriktade och socioemotionella processer, Lantz förklarar detta som att om intervjuens karaktär är för uppgiftsorienterad hämmas intervjupersonens känslomässiga reaktioner, vilket jag tolkar som att det kan leda till att intervjun blir formell och stel. Om de socioemotionella delarna är för dominerande kan resultatet bli för faktamässigt tunt. Således är det lämpligt att göra en provintervju med en individ vars uppgifter och arbetssituation är

liknande intervjusubjektens, för att kontrollera att frågorna är relevanta och ger en bra startposition för subjektens reflektioner i ämnet.

## 7.2 Urval

Då den upplevelsen av en omorganisation i socialt arbete är ett stort och komplext studiesubjekt, och upplevelsen av den kan variera mycket beroende på var i organisationen man befinner sig och vilken funktion personen fyller syftar jag inte till att beskriva allas upplevelse av omorganisationen, utan väljer att avgränsa mig till att upplevelsen av fenomenet utifrån första linjens chefers perspektiv. Enligt mig kan deras upplevelser ge en unik inblick i strukturerna inom respektive ledares ansvarsområden som jag sannolikt inte hade fått om jag hade intervjuat personer utan övergripande ansvar. Jag har valt att närmare undersöka första linjens chefer inom IFO Borås, då de enligt utsago i stor utsträckning fått uppleva olika förändringar i organisation. Anledningen till att jag valt första linjens chefer är att de står i närmare kontakt med de socialarbetare som har direkt klientkontakt och kan få signaler om hur omorganisationen uppfattas från dem.

För att få kunskap om hur första linjens chefer ser på organisationsförändringar och deras roll i genomförandet av dessa intervjuades fyra första linjens chefer. Titlarna varierade mellan enhetsansvarig till förste socialsekreterare, men samtliga hade de gemensamt att de hade upplevt en eller flera organisationsförändringar och att de hade en befattning som innebar personalansvar. Samtliga intervjupersoner utom en hade upplevt både verksamheten som decentraliserad ute på kommundel, samt centraliserad.

Jag skickade ut ett antal förfrågningar, med en så ämnesmässigt stor spridning som möjligt. Allt eftersom jag fick svar inleddes intervjuerna och när tidpunkten jag satt som borte gräns för insamling nåddes, i kombination med att jag upplevde mig ha tillräckliga mängder material för att kunna undersöka mitt ämne, upphörde jag att intervjua.

Eftersom jag använde relativt få intervjupersoner har jag valt att inte skriva ut deras namn eller ge dem någon annan beteckning, för att kunna garantera konfidentialitet.

Intervjuperson a: Kvinna, ca 40 år, enhetsansvarig  
Intervjuperson b: Man, ca 30 år, förste socialsekreterare  
Intervjuperson c: Kvinna, ca 50, förste socialsekreterare  
Intervjuperson d: Kvinna, ca 50, förste socialsekreterare

Gruppens sammansättning är ett resultat av praktiska betingelser snarare än ett strategiskt urval. Jag kontaktade initialt IFOs ledning som för att underlätta för mig spred en introduktionstext om min undersökning samt gav mig en lista på alla första linjens chefer i IFO Borås.

Jag skickade ut ett antal förfrågningar, med en så ämnesmässigt stor spridning som möjligt. Allt eftersom jag fick svar inleddes intervjuerna och när tidpunkten jag satt som borte gräns för insamling nåddes, i kombination med att jag upplevde mig ha tillräckliga mängder material för att kunna undersöka mitt ämne, upphörde intervjuerna.

Intervjupersonerna är som beskrivet merparten kvinnor, vilket kommer sig naturligt av att det är en övervikt av kvinnor inom IFO, även inom chefsroller, även om det är något jämnare än bland frontlinjebyråkraterna.

### **7.3 Intervjuguide och genomförande**

För att kunna få en god inblick som möjligt, men även för att hålla igång intervjuernas flöde konstruerade jag en intervjuguide. Intervjuguiden är centrerad kring ett antal begrepp och teman, med lämpliga uppslag till frågor som syftar till att klargöra intervjupersonernas syn på ämnet. Eftersom det rör sig om en semistrukturerad intervjuform ställde jag då intressanta ämnen uppenbarades följdfrågor och speglade den framkomna informationen mot tidigare utsaga. Intervjuerna genomfördes på respektive intervjupersons kontor i den verksamhet de arbetar inom. Intervjuernas längd varierade mellan 35 – 80 minuter.

Jag har valt att spela in intervjuerna i sin helhet med en MP3-spelare, dels för att kunna lyssna på intervjun upprepade gånger, men även för att undvika att tvingas föra anteckningar under intervjuens gång, då jag misstänker att det skulle distrahera min uppmärksamhet och således möjligen göra att jag missar vitala nyanser och signaler under intervjupersons svar. En MP3-spelare har också den fördelen att den fysiskt sett är väldigt liten och ljudlös, vilket enligt min åsikt kan utgöra ett mindre störmoment än exempelvis en bandspelare.

### **7.4 Etiska hänsynstaganden**

Intervjuer har i många avseenden etiska implikationer, framför allt ur individens perspektiv. Där man i en enkät eller annan ”massundersökning” kan försvinna i mängden kan det i en kvalitativ intervju upplevas som att man är uthängd eller hamnar i strålkastarljuset. För att skydda den enskildes integritet och person tillämpar jag därför ett antal etiska koder (Kvale 1997).

Kvale nämner dock bara tre etiska aspekter, men jag har även valt att komplettera genom att föra in etiska aspekter tagna ur Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet 2002)

#### **7.4.1 Samtycke**

Jag informerar på förhand undersökningspersonerna om undersökningens syfte och upplägg, men även vilka risker och fördelar detta medför (Kvale 1997). De har rätten att när som helst avbryta sitt deltagande i undersökningen. Dock beskrivs undersökningen endast i generella ordalag, framför allt för att inte påverka svaren på de ställda frågorna.

## 7.4.2 Konfidentialitet

Kvale (1997) beskriver konfidentialitet som att *”Privata data som identifierar undersökningspersonerna inte kommer att redovisas”*. Detta medför för min del en speciell problematik, då jag kan anstränga mig till det yttersta för att anonymisera deltagarna i undersökningen, men eftersom jag valt att undersöka ledare, som är betydligt färre till antalet än de som ofta kallas frontlinjebyråkrater, är risken att undersökningspersonernas identitet röjs större. För att säkerställa konfidentialiteten valde jag att inte återge några detaljer som röjer individens identitet samt att ej återge karaktäristiska drag i intervjupersonernas talspråk.

Av etiska skäl och integritetsskäl kommer jag inte presentera resultatet i form av längre narrativa stycken, utan kommer delvis använda meningskoncentrering som ett sätt att ytterligare anonymisera intervjupersonerna.

## 7.4.3 Information

Vetenskapsrådet beskriver sina forskningsetiska principer informationskravet som att *”Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte”* (Vetenskapsrådet 2002). Detta innebär för min uppsats att jag noggrant, innan intervjuerna inleds och helst i den initiala kontakten informerar intervjupersonerna om syftet med intervjun, vad informationen kommer användas till och under vilka former. Men även att jag informerar om att de när som helst äger rätten att avbryta sitt deltagande.

## 7.4.4 Nyttjande

Vetenskapsrådet beskriver nyttjandekravet som att *”Uppgifter insamlade om enskilda personer enbart får användas för forskningsändamål”* Vidare beskriver forskningsrådet att materialet enbart ska hanteras av forskare som accepterar de villkor som intervjupersonerna informerats om, såsom tidigare nämnda etiska riktlinjer (Vetenskapsrådet 2002).

## 7.5 Analysmodell

Den analysmodell jag valt att använda kan primärt beskrivas som en form av ad-hoc-modell, där jag delvis använder meningskoncentrering, för att gallra ut talspråket ur materialet för att göra det mer koncist och överskådligt. Jag har även valt att applicera meningstolkning, framför allt det kritiska perspektiv på vad som egentligen uttrycks, verbalt, såväl som med kroppsspråk. Kvale (1997) beskriver de kritiska delarna av meningstolkning som en *”misstankens hermeneutik*, där det som sägs viktas mot de andra intryck som ges under intervjun, såsom kroppsspråk, hållning och tonfall. Jag underställde det insamlade materialet kategoriseringar och valde ut berättelser som jag anser har särskild innebörd eller är särskilt klargörande.

Intervjuerna transkriberades och underställdes en hermeneutisk tolkning, där jag syftade till att tolka de mönster som framträdde i texten. Vid användandet av hermeneutisk tolkning är en grundläggande tanke att det inte finns någon förutsättningslös tolkning av text (Kvale 1997),

förförståelsen gör sig påmind i såväl tolkning som i utformningen av frågorna, detta bör beaktas under hela intervjuprocessen, inkluderat transkribering samt tolkning.

## 7.6 Validitet och reliabilitet

Kvale beskriver i *”Den kvalitativa forskningsintervjun”* tre klassiska filosofiska sanningskriterier; *”Korrespondensen, koherensen och den pragmatiska nyttan”* (Kvale 1997) för att utröna om man närmar sig sanningen. Med utgångspunkt i dessa, främst de första två kriterierna, har jag valt att enträget granska huruvida utsagorna är inbördes sammanhängande, om avvikelser och motsättningar finns, och om sådana finnes, vilka är de och varför framträder de. Genom att lyssna igenom intervjuerna i sin helhet, jämföra olika stycken med varandra, men även jämföra verbal kommunikation med icke-verbal kommunikation har jag närmast mig något som jag upplever kunna vara godtagbart nära intervjupersonernas och studieämnets sanning.

Eftersom det rör sig om en kvalitativ studie har jag inte på något sätt försökt generalisera resultaten till att beskriva alla första linjens chefer, utan valt att enbart se de utsagor som framställts som enskilda berättelser som kan beskriva upplevelser.

Ur ett reliabilitetsperspektiv är det lämpligt att ta i beaktande huruvida intervjupersonerna har något förbestämd agenda, eller ett medvetet eller omedvetet motiv till hur de uttrycker sig eller beskriver situationer, detta påkallar följd- och processfrågor för att skaffa sig en bättre insikt i intervjupersonens omgivning och förhållanden för att se om det finns påverkan. Kvale beskriver att ledande frågor kan användas för att utröna om intervjupersonen är tillförlitlig i sina svar (Kvale 1997)

## 8. Resultat och analys

I detta avsnitt inleder jag med att göra en kortfattad beskrivning av intervjupersonerna. Därefter presenterar jag resultatet av mina intervjuer genom att redovisa och analysera vad som framkommit under respektive frågeställning.

### 8.1 Upplevelser av organisationsförändringar

Under intervjuerna ställde jag en rad frågor samt följdfrågor runt medarbetarnas samt ledarskapets förväntningar på intervjupersonens roll och agerande i förändringssituationer. Det som entydigt framträder under alla intervjuer är en bild av en ledarroll med många olika instanser och intressen att ta hänsyn till; klienter, medarbetare, ledarskap, politik och även i viss utsträckning ekonomin.

Synen på ekonomi varierar; de flesta av intervjupersonerna pekar på att den verksamhet som deras organisation utför är reglerad i lag och måste genomföras, och att budget-ekonomiska hänsynstaganden inte kan göras, då det handlar om individers lagliga rätt. En av intervjupersonerna menar att även om man inte direkt tänker på ekonomi, så finns det alltid i

bakgrunden.

Flera av intervjupersonerna beskriver en process där man begripliggör de politiska målen, de ekonomiska realiteterna och det högre ledarskapets intentioner, men även att man fångar upp tankar och tendenser bland medarbetare för att föra dem uppåt. Förutsättningen för att kunna göra detta är att ledaren åtnjuter förtroende. Mobaser och Nikkilä (2007, sid 26) beskriver det som *”chefens förmåga att i handling och retorik visa tydlighet och förutsägbarhet och skapa vi-känsla” på arbetsplatsen, kunna ge feedback, främja delaktighet och att vara närvarande och rättvis.”*

Trots att många av de intressen intervjupersonerna måste överbrygga är i sak motstridiga, upplevs inga oöverkomliga svårigheter att prioritera, förklara och förankra de beslut som åläggs dem. En av intervjupersonerna beskriver det som att *”först övervinna sitt eget vanliga, mänskliga motstånd”*, för att man ska kunna verkställa förändringen på ett trovärdigt sätt. Två av intervjupersonerna beskriver att det alltid finns motstånd, oavsett om medarbetarna själva varit delaktiga i att ta fram underlaget för förändringen eller om förutsättningarna är goda för att genomföra förändringen.

Enligt min åsikt är oron i förändringssituationer något allmänmänskligt, och utifrån intervjupersonernas svar får jag en bild av att första linjens chefer har något av en stötdämpande funktion i organisationen: de verkställer de delar av förändringen som är ytterst närmast gräsrotterna och får ta emot synpunkter och märker av förändringar i arbetsklimatet som kan uppkomma till följd av förändringen.

En intervjuperson beskriver det som att:

*”Mitt jobb är ju att stötta folk, de blir ängsliga och om jag då själv har en pessimistisk syn behöver jag lägga den åt sidan för att försöka skapa en positiv anda”*

Liknande uttalanden görs under samtliga intervjuers gång av i stort sett samtliga intervjupersoner, att man oavsett egna tankar har en funktion att fylla i att försöka göra omorganisationen till något så smidigt och smärtfritt som möjligt.

Även om en del av de intervjupersoner jag talat med beskriver en rad positiva egenskaper hos den gamla organisation, såsom närhet till medborgarna och god lokalkännedom, så är det i stor utsträckning så att de som har en positiv syn på den tidigare organisationen främst tidigare arbetat inom kommundelar som haft en god ekonomisk situation och stora möjligheter till ett förebyggande arbete. De som varit i den motsatta situationen har haft en helt annan upplevelse. Detta har även varit en faktor i den senaste omorganisation, att ett helhetsgrepp ska tas och att socioekonomiskt utsatta stadsdelar inte själva ska bära kostnaderna på bekostnad av de andra verksamheter som bedrivs, och varav vissa är lagstadgade.

Den ursprungliga tanken med decentraliseringen av verksamheterna sades vara närhet till medborgarna och, har jag låtit förstå, att man genom bättre kännedom om lokalområdet man verkar i skulle uppnå en mer kostnadseffektiv drift. Resultatet har blivit de olika stadsdelarna fick en mycket ojämn ekonomisk belastning, utifrån klientgruppernas socioekonomiska sammansättning. Med den nya organisationen torde de som arbetat under hårdast förhållanden och haft problem med att hålla de ekonomiska ramarna, få ett något större ekonomiskt utrymme, såvida inte de ekonomiska ramarna ändras, övergripande.

Jacobsen och Thorsvik(2002) beskriver i ”*Hur moderna organisationer fungerar*” en strategi för organisationsförändring som de rubricerar som Organisationsutveckling, som fokuserar på medinflytande, personlig utveckling och samarbete. Tanken bakom strategin är att göra frågan om organisationens förändring till en gemensamt ägd process, som chefer och medarbetare alla deltar i planerandet av. Fördelarna med en sådan strategi skulle enligt min åsikt kunna tänkas vara att förändringarna blir lättare att acceptera för de som har del i den.

Även om man inte fullt ut tillämpar organisationsutvecklingsstrategin kan det enligt min mening vara en poäng att använda medinflytande över planeringen som ett sätt att få medarbetare i högre grad känna sig delaktiga. Det kan sannolikt även användas som ett sätt att skapa sig en uppfattning om vilka tidsramar som är realistiska att sätta för förändringarna.

Dock är strategin ej problemfri, genom att öppna upp för en större grad av medinflytande kan man öppna upp för konflikter och kraftmätningar mellan olika instanser i organisationen. Det kan även tänkas att tiden för gradvis förändringar och rådslag inte finnes (Jacobsen, Thorsvik 2002), det kan då enligt mig upplevas som att medarbetarna kallas till en rad möten där allt på förhand är bestämt.

Organisationsutvecklingsstrategin har sitt ursprung i Human relations management-teorin om hur människor har många, olika behov som behöver tillfredsställas, organisationsutvecklingen knyter an till de behov som Mclellan beskriver som behov av makt och samhörighet. Genom att få medinflytande över organisationens förändringsprocess uppfylls behovet av makt och genom att det skulle kunna tänkas göras gemensamt i hanterbara grupper skulle behovet av samhörighet kunna få tillfredsställelse.

Enligt min uppfattning är det så att den offentliga sektorn i allmänhet är underställt ett ekonomiskt tryck, dels i form av krav på kostnadseffektivitet och bitvis ganska rigida budgetramar. I ett sådant perspektiv vore det tänkvärt att i högre grad gemensamt planera förändringar, för att på så sätt dra nytta av den inertia som kan uppstå när medarbetare får vara delaktiga.

## 8.2 Viktiga påverkansfaktorer

Genomgående för alla intervjupersoner är att man upplever att det finns en benägenhet till tidsoptimism när det gäller organisationsförändringar. Att tiden som allokerats för att genomföra förändringarna oftast inte räcker till, att organisationsförändringen i sig inte hunnit utvärderas eller sätta sig innan nästa förändring följer på. I vissa av förändringarna, främst de där medarbetare fått komma med synpunkter eller hjälpa till att utforma förändringen, har förändringen tidsmässigt fortlöpt som planerat, det är även de förändringarna som intervjupersonerna upplevt mottagits bäst.

Samtliga intervjupersoner beskriver under själva organisationsförändringen att det uppstår administrativa och logistiska problem som behöver lösas; Lokaler som ej är redo eller ej är lediga trots att organisationen inlett flytt, att kontakten med de andra organisationer man tidigare samverkat med i kommundelsorganisationen förändrats. En intervjudeltagare beskriver en av organisationsförändringarna:

*”Det gick fort, då var inget klart, det var inte klart hur arkiven skulle hanteras. Vi hann aldrig göra klart på våra kontor. Vi hade jobbat med planeringen, men bara den stora planeringen, de praktiska detaljerna, småsakerna, vilka klienter som följer med vem, det var inte klart”*

*”Lokalerna var inte klara, vi fick fina lokaler, men barn och familj fick sätta sig i helt andra lokaler”*

En annan intervjuperson beskriver den snabba processen för omorganisation:

*”Det ter sig oturligt, men vi hade ett perspektiv på 6-12 månader, att förändringen skulle kunna verkställas inom den tidsramen. Det tar mer än 12 månader att ändra på sig själv, och ännu längre tid för att ändra på en myndighet.”*

Jag ställde följdfrågor för att bringa klarhet i vad som föranlett den snabba förändringen och får beskrivet att det är ett resultat av att man ville passa in förändringen så att den är klar innan det nya budgetåret inleds. Upplevelsen av den specifika förändringen präglades således i hög grad av att beslutet togs sent under ett budgetår, men med syftet att fullständigt slutföra den innan det nya budgetåret inleddes, vilket resulterade i att en rad praktiska detaljer fick ad hoc-lösningar.

I stora drag upplevs de förändringar som nu gjorts och fortfarande görs som något positivt, man får möjlighet att specialisera sig, många av intervjupersonerna beskriver en ökad professionalitet, man får klara avgränsningar i sin yrkesroll. De punkter som intervjupersonerna har framfört viss kritik är främst de jag behandlar i stycket om viktiga påverkansfaktorer, man upplever att förändringen gått för fort, att planeringen varit för optimistisk beträffande tidsramarna och att planeringen varit för översiktlig och inte tagit hänsyn till de praktiska och logistiska problem som kan uppstå.

Enligt min uppfattning är det när det brister på dessa punkter som första linjens chefers position mellan medarbetarna och ledarskapet blir som mest känslig. I sådana lägen uppstår en situation som lätt kan upplevas som stressande när man försöker jämkna och parera de inbördes motstridiga krav som ställs på förståelse och solidaritet samt lojalitet och effektivitet. Frestelsen i sådana situationer är att man gör det lätt för sig och helhjärtat allierar sig med någon av parterna, på bekostnad av trovärdheten hos den andra parten och i det långa loppet verksamhetens funktionsduglighet.

Under intervjuerna beskrivs ofta tidsproblematiken, att man ofta är positiva till själva förändringen i sig, men att de snäva tidsramarna som förändringen underställs gör att det blir en svårare uppgift för första linjens chefer att få verksamheten samt medarbetarna att se förändringen som något positivt.



## 8.3 Delaktighet

När intervjupersonerna beskriver deltagandet i förändringsprocesserna blir resultatet blandat, en av intervjupersonerna beskriver ett beslut som presenteras färdigt, utan diskussion en annan intervjuperson beskriver en högre grad av delaktighet:

*”Den sista har varit bra, vi har haft hela 2007 på oss, sammansvetsat ledningsgruppen, alla 1:e socialsekreterare i en grupp och vi har löst alla de praktiska sakerna som kan komma att dyka upp på vägen.”*

Intervjupersonen beskriver även att resultatet av ovan nämnda omorganisation blev positivt, i stort sett alla som arbetar inom organisationen har varit nöjda och man har fått en god arbetsmiljö. Inflytande i planeringsprocessen beskrivs som positivt, men tidsaspekten framträder hos alla intervjupersoner som något centralt:

*”Problemet är inte att man inte får vara med och tycka om man vill, problemet är att det ska gå så fort när beslutet väl är taget.”*

Några beskriver organisationsförändringen och de efterföljande processerna med att etablera den nya organisationen som något man måste jobba med länge, men att det inte går att forcera om man vill ha ett gott resultat.

En annan aspekt som av intervjupersonerna beskrivs som viktig vid organisationsförändringar är kommunikationen med ledningen, flera intervjupersoner berättar om det stöd de upplevt från sin närmaste chef, framför allt i situationer då förändringen kan tänkas vara svårförankrad:

*”X är bra och ordnar alltid allt till det bästa för oss, med ett sådant ledarskap blir det inte så mycket gnissel när saker ändras.”*

När jag sedan går in på att fråga närmare beträffande vad de själva upplever att de hade för roll i själva omorganisationen beskriver intervjupersonerna någon form av stödjande;

*”Ett samlande ansvar, inte speciellt annorlunda jämfört med socialt förändringsarbete i allmänhet, handledning och vägledning”*

Detta upplevs vara en viktig funktion och ett intressant arbete men ett par av intervjupersonerna beskriver att:

*”Det kan vara ensamt, man är inte en i personalgruppen”*

Liknande uttalanden återkommer och beskriver en situation där man kan uppleva sig vara i kläm mellan de krav på lojalitet och solidaritet som ställs i förändringssituationen.

Samtliga intervjupersoner när de tillfrågas om hur man upplever det att vara mellan ledarskap och de som arbetar med klientkontakt beskriver att rollen innebär en intressekonflikt som man måste parera:

*”Som första linjens chef representerar man arbetsgivaren, men man har fortfarande lojaliteten till gruppen”*

Utifrån det som intervjupersonerna beskriver som negativa erfarenheter och upplevelser och tvärtom kan man sluta sig till att det finns fördelar med att förankra förändringarna i flera led i organisationen, att inhämta synpunkter och åsikter, framför allt gällande de delar av verksamheten som ledarskapet mindre ofta kommer i direktkontakt med. Thylefors (1991) beskriver i *”Ledarskap i vård, omsorg och utbildning”* hur besluten kan bli undermåliga om informationen enbart kommer uppifrån och ner. Thylefors (1991) beskriver även om hur information, om det inte finns tydliga öppna kanaler för den, kan riskera att stanna på mellanchefnivå, då de som har de befattningarna önskar skydda personalen och sig själva.

## 8.4 Betydelsen av viktig information

Upplevelsen av hanteringen av information under själva organisationsförändringen varierar mellan de olika intervjupersonerna. Några av de intervjuade beskriver att de mer eller mindre att information och påverkan varit ensidigt vertikal, att beslutet gått från politikerna till de ledande tjänstemännen och neråt i beslutskedjan. Lika många beskriver att de suttit i olika grupper och haft synpunkter, planerat och fått feedback på sina synpunkter och idéer.

En tendens är att de intervjupersoner som upplevt många organisationsförändringar har en mer kritisk syn på medbestämmande och samråd. Man upplever även rent praktiska hinder, trots moderna kommunikationsmedel; Svar på frågor via mail, eller återkoppling via telefon på synpunkter dröjer.

De flesta intervjupersonerna beskriver på olika sätt en önskan att hållas informerade om hur planeringen av organisationsförändring går och att det faktum att en organisationsförändring är på gång men att de inte vet när, hur och vilka som påverkas gör att det sprids oro bland medarbetarna. Detta gör att själva förändringen i sig, när den genomförs, blir svårare och en intervjuperson beskriver hur hon måste återkommande arbeta motivera medarbetarna extra för att få dem att se positivt på förändringarna.

*”Jag får försöka plocka fram de positiva sakerna, försöka göra folk glada, motivera.”*

*”Under en tidigare omorganisation gick det inte bra, det lyckades inte, folk blev oroliga och en del sökte jobb på andra ställen, de ville inte vara med”*

Genomgående i alla intervjusvar är att IFO inte utvärderar organisationsförändringar på något formellt vis, med externa granskare. Dels då man historiskt inte tidigare gjort så, men även för att man upplever att det med tanke på verksamheternas känsliga art skulle kunna bli problematiskt, med sekretess och personlig integritet i åtanke. Dock nämner merparten av intervjupersonerna att det sker en regelbunden kvalificerad uppföljning och att förändringarnas konsekvenser följs upp noggrant. Ett par av intervjupersonerna nämner att de gärna hade sett en mer djupgående analys av förändringens konsekvenser, för att utröna huruvida önskade effekter har uppnåtts eller ej, och om vidare justeringar behöver göras.

## 8.5 Omorganisationen i relation till klienter och brukare

Samtliga intervjupersoner beskriver en förvirring initialt, när klienter tvingas vända sig till kontor som ligger i andra områden än de är vana vid, ibland i en annan del av staden. Vissa delar av problemen blev beständiga, som klienter som nödgas besöka flera olika kontor runt om i staden på grund av att familjen har multipla problem (Såsom en kombination av missbruk, försörjningsproblem och familjeproblem av olika slag).

Dock upplevs det i vissa av verksamheterna att klienterna ser positivt på att de kommer till ett kontor som hanterar just deras typ av problem. I den ursprungliga kommunalorganisationen delade folk som sökte hjälp för missbruk, ekonomiskt bistånd och samtliga problem som socialtjänsten arbetade med väntrum, vilket kunde upplevas som rörigt. När verksamheterna centraliserades efter funktion resulterade det i att vissa väntrum avlastades, medan vissa mer eller mindre är fulla under hela öppettiden.

Likvärdigheten i bemötande och behandling av klienter är något som upplevts öka i och med centraliseringen, en av intervjupersonerna beskriver det som att:

*”Meningen är att vi arbetar ihop oss så att klienterna får samma besked och samma behandling av alla. Vid tillfällen när vi förstesekreterare har diskuterat har vi upptäckt att det finns en rad olika sätt som man löser problemen, men vi jobbar med det.”*

Den ökade likvärdigheten beskrivs som en process där alla jobbar, tar lärdom av varandra och slutligen går arbetet mot en ökad kongruens. En intervjuperson beskriver även att:

*”Den samlade erfarenheten underlättar i kontakter med andra organisationer, man vet vad som funkar och vart man ska vända sig.*

Det faktum att man enbart arbetar med ett område gör att man på daglig basis tillämpar den lagstiftning som reglerar området, vilket i sin tur leder till att man blir säkrare på lagens innebörd, syfte och gränser:

*”Vi har blivit bättre på rättstillämpning, eftersom vi tillämpar lagarna mer frekvent. På vissa kommunalskontor kunde det tidigare gå flera år mellan tillämpandet av vissa lagar.*

Några av intervjupersonerna beskriver som följd av den senaste omorganisationen att de fått bättre arbetsmiljö. Återkommande i samtliga intervjuer är tankar om att det ger en trygghet att vara under samma tak.

I själva omorganisationsprocessen beskriver ett par intervjupersoner att de ”tappat” klienter, det vill säga att de tidigare haft en roll i organisationen men under omorganisationen tilldelats andra arbetsuppgifter, vilket i sin tur resulterat i att klienten fått en ny handläggare, ofta i en annan del av staden, vilket inte har upplevts som positivt. En intervjuperson beskriver det som att:

*”Det är ju så i början, svårt att hitta hit, man har alltid gått till ett ställe, men till sist kommer de ändå hit, det är ju pengar det handlar om, en stark drivkraft.”*

## 8.6 Omorganisationen och samverkan/samarbetet

Det förekommer även i samtliga intervjuer att man beskriver att närheten gör att informationen färdas snabbare, man behöver inte i lika stor utsträckning förlita sig på mail samt telefon när det gäller interna ärenden. Detta upplevs som positivt, att kunna snabbt rådfråga eller konsultera kollegor som arbetar inom samma eller närliggande ämnesområde.

Dock förekommer även i lika stor utsträckning en oro över att man tappat kontakten med andra verksamheter som tidigare låg i samma fastigheter, man hade tidigare gemensamma lokaler med kommundelens övriga administration, chefer inom skola, äldreomsorg, fritid och kultur, samverkan med dessa upplevs ha förändrats, i vissa fall till det sämre. De fall där det inneburit en försämring har framför allt varit i samverkan med skolan där man inte längre har samma möjlighet att hålla sig informerade om tendenser till problem. En intervjuperson beskriver att man tappat lite av helhetsperspektivet:

*”Ja, från början när vi satt ute i X kom det en person, som inte hade jobb, som inte hade någon ekonomi och ingen barnomsorg till sina barn, vi löste det inom huset, vi ordnade ekonomiskt bistånd, vi ordnade barnomsorg och i vissa fall även ett jobb till personen”*

En annan intervjuperson beskriver det som att:

*”Sen tappar vi, tyvärr, lite av vår omvärldsanalys och vi kan inte vara allround-socialarbetare som tidigare”*

Två av intervjupersonerna beskriver att samverkan med skolan till en början försvann helt, då man från skolans håll inte kunde bringa klarhet i vem inom IFO som ansvarade för vad och var de befann sig organisatoriskt men även i fysisk mening.

Många intervjupersoner beskriver närheten till det lokala samhället och kunskaper om problem men även välgörande faktorer som goda effekter av det decentraliserade kommundelssystemet.

*”Vi var ofta ute i skolorna, ja ibland var vi stationerade någon tid i veckan på en skola för att arbeta med förebyggande arbete.”*

Flera av intervjupersonerna upplever att de som utstationerade i stadsdelarna blev mångsysslare, på gott och på ont, de fick tillfälle att lösa problem av varierande art, men det fanns inte tid eller möjlighet att specialisera sig och bli ”experter” inom något område.

## 9. Diskussion

I uppsatsens inledande kapitel beskrev jag mitt syfte och mina frågeställningar som skulle ligga till grund för undersökningarna. I detta kapitel redogör jag för hur de olika frågeställningarna har besvarats och de slutsatser jag drar av min studie som helhet.

- **Hur upplever första linjens chefer organisationsförändringar inom socialtjänsten?**

Jag kan konstatera att merparten av intervjupersonerna upplever det som att de har ett stort ansvar i omorganiseringar vad det gäller att motivera och lugna medarbetare och förankra de beslut som tagits av ledning eller politiker. Hur tungt arbetet blir för de individuella cheferna är avhängigt hur beslutet tagits och hur stor delaktigheten har varit.

- **Vilka faktorer påverkar om en omorganisation leder till önskat resultat?**

De faktorer som påverkar i störst utsträckning är tidsaspekten, huruvida förändringens planering är tidsmässigt realistisk. Huruvida medarbetarna och första linjens chefer kunnat vara delaktiga i planeringen är avgörande för hur praktiska och logistiska problem löses under omorganiseringens gång.

- **Hur delaktig är personalen i planeringen av omorganisationen?**

Delaktigheten varierar, vissa intervjupersoner har varit med i planeringsgrupper, tagit in åsikter från medarbetare, vissa upplever att de fått färdiga beslut presenterade för att verkställas. Frågan kan inte besvaras på ett entydigt sätt, utan det varierar från verksamhet till verksamhet, och mellan olika omorganiseringar.

- **Hur viktig är information beträffande omorganisationen?**

Informationen upplevs som utomordentligt viktig, frånvaron av information är en källa till oro och leder till en tyngre uppgift för första linjens chefer. Vidare kan jag konstatera att det finns en viss efterfrågan på uppföljning och undersökning beträffande hur utfallet av omorganiseringen blev.

- **Hur upplever personalen att organisationsförändringarna påverkat relationen till klienter och brukare?**

Mitt resultat pekar på att det varierar stort, å ena sidan upplever många att de kan ge bättre vård, service och omsorg till klienterna då de kan specialisera sig i den nya organisationen. Men vissa har svarat att omorganiseringen i sig har resulterat i att klienterna initialt blivit desorienterade och frustrerade. Återigen aktualiseras vikten av informationen.

- **Hur påverkar organisationsförändringarna samverkan med externa organisationer och samarbete med andra interna funktioner?**

Samverkan och samarbete med externa påverkas så tillvida att kringliggande organisationer som rent fysiskt tidigare legat i samma lokaler har fått svårare att få tag i ”rätt personer” när de söker folk i den nya organisationen. Dock har samverkan och samarbetet med organisationer som man har stort gemensamt ansvar för klienter med, förbättrats. Det förebyggande arbetet tillsammans med skolor har försvårats i vissa fall.

## 9.1 Sammanfattning

Organisationer är som så många andra samhällsinstitutioner också föremål för olika trender. Detta blir tydligt när man sett närmare på de kommuner som gått igenom förändringar mellan central förvaltning, decentraliserad förvaltning, beställare-utförarmodeller, intraprenader och så vidare. Eftersom socialt arbete oftast är politiskt styrd offentlig verksamhet är det enligt min uppfattning som så att de som arbetar i dessa verksamheter kan komma att få leva med att trender sveper in som orkaner, fångar upp de politiskt förtroendevalda under medias hyllningar. Därför är det enligt mig en poäng att organisationer har en viss inneboende tröghet och ett visst motstånd mot förändringar, helt enkelt för att förhindra att socialt arbete blir en ideologisk experimentverkstad.

Framför allt är det viktigt i samverkan med andra offentliga verksamheter som är föremål för förändringstryck, att organisationen inte förändras så snabbt att man inte hinner informera sina samverkanspartners.

Samma hänsynstaganden föreligger i förhållandet visavi klienterna, om organisationen förändras för fort och med bristfällig information finns risken att de hamnar i en situation där den gamla handläggaren fått nya uppgifter och finns på annan plats utan att han/hon vet vart man vänder sig för att erhålla samma hjälp.

De mest positiva omdömena beträffande hur omorganisationen upplevs är i den professionalitet som kommer av att vara en del av en ändamålsenlig organisation, att deras del av organisationens kunskap om deras specifika fält ökar och hålls hög. Detta är ju också en variabel som påverkar klienterna i slutändan, att de i högre utsträckning får ändamålsenlig hjälp av professionella vars kompetens kommer av specialisering och frekvent tillämpning av lagstiftning och rutiner.

Utifrån det insamlade materialet satt i relation till teorin drar jag slutsatsen att NPN-teorin, som faktiskt tillämpades i socialtjänsten i Borås inte gett de vinster som man hoppades. Förvisso har ekonomistyrningen gett möjligheter till ekonomisk kontroll och möjligheten att planera verksamheter preliminärt, men det har även gett upphov till en rad bieffekter.

Problemen uppkommer när decentraliseringen leder till brister i likabehandlingen på grund av de olikheter i socioekonomiska betingelser i de olika stadsdelarna. Dilemmat med att tillämpa ekonomistyrning i socialt arbete är att en så stor del av det sociala arbetet är avhängigt externa faktorer som varken den enskilde socialarbetaren, eller ledaren kan påverka, den allmänna ekonomiska situationen i samhället, sysselsättningstrender och lagstiftning är alla faktorer som kan ändras inom ett tämligen kort tidsperspektiv.

Även om sociallagstiftningen är ramlagar med viss marginal för viss divergens är det ändå så att det kan upplevas problematiskt att kombinera ”*God ekonomisk hushållning*” (Kommunallagen 8 kap 1§) med socialtjänstlagens portalparagraf: ”*Den som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning (försörjningsstöd) och för sin livsföring i övrigt.*” (Socialtjänstlagen 4 kap 1§)

Enligt min mening är de båda målsättningarna kombinerbara, men inte inom den kommundelsorganisation som socialtjänsten tidigare arbetade under. Den tidigare organisationen förhindrade överblick och skapade skillnader. Situationer uppstod där verksamheter antingen fick viktas mot andra verksamheter, eller att kostnaderna ökade, alternativt hölls vid ett minimum.

## 10. Avslutning

Att undersöka organisationer och människors upplevelser av dem och framför allt under förändring är ett ganska spretigt studieområde. Att undersöka sådana händelser ett par månader efter senaste omorganisering gör att folk har tydliga och starka åsikter, den nya organisationens barnsjukdomar yttrar sig fortfarande sporadiskt.

Intervjuerna har känts meningsfulla och beskrivande och jag upplever att jag fått en inblick i det ämne jag undersökt. Trots att jag tidigare har haft en ganska god bild av IFO Borås har jag fått en än bättre insikt i hur planering, beslutsgång och ledning fungerar.

Mina egna prestationer beträffande uppsatsen är vad jag själv bedömer, adekvata. Jag kunde lagt mer tid på planering, tidigare blivit klar med metod och tidigare studier. Det jag bedömde att jag som ensam uppsatsskrivare vann i form av autonomi och underlättade beslut hade även en baksida i det avseendet att jag inte på daglig basis kunnat använda en annan socionom som bollplank.

I slutändan tror jag att jag kunnat säga något om det jag ämnade undersöka, inga världsomvälvande resultat utan ett ganska enkelt konstaterande – det är bra att ha med folk när man ska förändra saker som berör dem.

Eftersom de flesta uppsatser som berör organisationsförändringar i socialtjänsten verkar ha en lutning åt det kvalitativa anser jag att det hade varit relevant och intressant att undersöka en organisationsförändring, med kvantitativ metod, ur ett brukarperspektiv. För att få en utomstående syn på organisationsförändringen. I slutändan är ju det för service, omsorg och hjälp åt medborgarna som socialtjänsten ska utformas.

*Nog finns det mål och mening i vår färd - men det är vägen, som är mödan värd.*  
-Karin Boye

## Källförteckning

Denvall, Verner & Jacobson, Tor (Red.) (1998), *Vardagsbegrepp i socialt arbete. Ideologi, teori och praktik*. Stockholm: Norstedts Juridik

Dunleavy, Dunleavy , Margetts, Helen , Bastow, Simon , Tinkler, Jane(2006) *New public Management is dead – Long live digital era governance*. Oxford Journals, Volym 16, Nr 3, Sid 467-494

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet

Gregow, Torkel (red.) (2005). Sveriges rikets lag : gillad och antagen på riksdagen år 1734, stadfäst av Konungen den 23 januari 1736 : med tillägg innehållande författningar som utkommit från trycket fram till början av januari 2005 126. uppl.(2005). Stockholm: Norstedts juridik

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, S., Lilja, J. & Mannheimer, K. (red.) (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Lantz, Annika (1993), *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur

Mobaser, Jamileh & Nikkilä, Mari-ann (2007) *Förtroende för chefen – En studie inom två av göteborgs stadelsförvaltningar*. Göteborgs universitet

Pamsjö, David & Larsson, Anna (2007) *Att göra förändring – En studie av ledarskap och organisation vid förändringsarbetet*.

Vedung, E. (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur

Borås stads hemsida [www.boras.se](http://www.boras.se) (2008-04-21)



## **Bilaga 1 – Intervjuguide**

### **Bakgrund**

Berätta om din bakgrund (Hur länge du arbetat i socialt arbete, tidigare relevanta arbetsuppgifter)

### **Ansvar**

Beskriv ditt ansvarsområde, uppgifter.

### **Ledarskap**

Vad förväntas av en ledare i förändringsituationer? Vilka har störst förväntningar? Hur arbetar man med organisationers naturliga inertia?

### **Förändringen i sig**

Hur lång tid tog organisationsförändringen, hur djupt ner i organisationen var den förankrad? Vilka deltog i planeringen? Gick det som planerat? Gav det önskat resultat?

### **Solidaritet / Lojalitet**

Hur upplevs det att ha flera instanser att ta hänsyn till, lojalitet visavi ledarskap, solidaritet visavi frontlinjebyråkrater samt de övergripande politiska målen, framför allt i organisationsförändringar?

När blir intressekonflikterna som tydligast, hur jämkar man bäst de motstridiga intressena?

### **Professionalitet / handlingseffektivitet – Kostnadseffektivitet**

### **Utvärdering / Kvalificerad uppföljning**

Hur utvärderas organisationsförändringar? Utvärderas de eller underställs de enbart kvalificerad uppföljning? Vilka gör utvärderingen?