



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP**

# **EN IDÉS RESA I EN STATLIG MYNDIGHET**

Om implementering av ett centralt avtal tecknat  
mellan arbetsmarknadens parter

**Fredrik Jarhäll**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Gunnar Gillberg

## Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Gunnar Gillberg
Examinator:	Anna Peixoto
Nyckelord:	Avtal, implementering, omställning, organisation, parter, översättning

---

**Syfte:** Syftet med studien är att se hur implementeringen av ett lokalt omställningsavtal upplevs i en statlig verksamhet utifrån de riktlinjer som de centrala parterna målat upp i avtalet om lokala omställningsmedel. Detta för att se hur avtalet implementeras i den specifika organisationen och om det förekommer eventuella hinder och möjligheter i implementeringsprocessen samt hur detta kan förstås och förklaras.

**Teori:** För att förstå hur implementeringsprocessen upplevs samt för att kunna förklara var i denna process det uppstår eventuella hinder och möjligheter har studien utgått ifrån teoretiska perspektiv om översättning och framförallt då den teoretiska modell, översättningsmodellen, som utvecklats av bland annat Lindberg och Erlingsdóttir (2005).

**Metod:** Studien bygger på en kvalitativ metodologisk ansats med fallstudien som forskningsdesign så som den främst diskuteras av Yin (2007). Empiriinsamlingen har gjorts genom fyra intervjuer med nyckelpersoner från den centrala partsgemensamma gruppen som tecknat det lokala avtalet om omställning i myndigheten. Intervjuerna har sedan transkriberats för att sedan analyseras utifrån begreppsdriven och begreppsutvecklande kodning. Resultatet har sedan presenterats utifrån de steg (teman) som ingår i den teoretiska modellen.

Resultat: Studiens resultat visar att implementeringen av det lokala avtalet om omställning gjorts genom att delvis utgå ifrån sådant som fungerat tidigare. Att det nya avtalet satts i relation till avtalet som gällde tidigare. Avtalet (idén) implementeras sedan genom att utformas med hjälp av riktlinjer som ska fungera som ett stöd för de lokala enheternas arbete med proaktiv omställning. Vad som framkommer är att informanterna upplever att dessa riktlinjer måste bli tydligare då det förekommer en omedvetenhet i vad de egentligen betyder bland de lokala organisationsenheterna. En problematik som den centrala gruppen däremot är medvetna om och jobbar aktivt med.

## **Förord**

Tack!

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till min handledare för uppsatsen Gunnar Gillberg som under processens gång bidragit med många goda råd och kloka ord.

Sedan vill jag även passa på att tacka min praktikhandledare Susanna Hammarberg på Trygghetsstiftelsen som bidrog till att jag fick upp ögonen för avtalet om lokala omställningsmedel och som dessutom presenterade mig för myndigheten som jag gjort min studie hos. Jag vill därför också tacka de informanter som tacksamt tog emot mig på deras myndighet och deras respektive arbetstagarorganisationer.

Göteborg 26 maj, 2017

Fredrik Jarhäll

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	1
1.1 Syfte och frågeställningar .....	2
<b>2 Bakgrund</b> .....	3
2.1 Avtal om lokala omställningsmedel och avtal om omställning .....	3
<b>3 Tidigare forskning och teoretiska perspektiv</b> .....	5
3.1 Tidigare forskning .....	6
3.2 Teoretiska perspektiv .....	9
3.2.1 Översättningsperspektivets framkomst .....	10
3.2.2 Översättning som teoretisk (ideal)modell .....	11
<b>4 Metod</b> .....	14
4.1 Forskningsstrategi .....	14
4.2 Forskningsdesign .....	14
4.3 Urval .....	15
4.4 Datainsamling .....	16
4.5 Analysmetod .....	16
4.6 Forskningsetiska aspekter .....	17
4.7 Forskningsdesignens kvalitet .....	17
4.8 Metodologiska överväganden .....	18
<b>5 Resultat och analys</b> .....	19
5.1 Lösryckning .....	19
5.2 Paketering .....	21
5.3 Mottagning och handling .....	26
5.4 Institutionaliserings .....	30
5.5 Sammanfattande analys .....	31
<b>6 Slutsats</b> .....	33
6.1 Hur det lokala avtalet om lokala omställningsmedel implementeras .....	34
6.2 Hinder och möjligheter som uppstår i implementeringsprocessen .....	34
6.3 Förklaring av de hinder och möjligheter som uppstår i processen .....	35
<b>7 Diskussion</b> .....	35
<b>Litteratur- och källförteckning</b> .....	38
<b>Bilagor</b> .....	41
Intervjuguide .....	41

# 1 Inledning

Idag omfattas de flesta av alla anställda i Sverige av så kallade omställningsavtal. Dessa avtal är en form av kollektivavtal som parterna enats om och bidrar exempelvis till att personer som blir uppsagda på grund av arbetsbrist, eller att ens tidsbegränsade anställning löper ut, får ekonomiskt och aktivt stöd. Detta för att på så sätt effektivisera vägen till nytt jobb eller annan lösning för individen (Walter, 2015:17-18). För att hantera konsekvenserna av uppsägning och omställning på den svenska arbetsmarknaden har arbetsmarknadens parter därför skapat ovanstående avtal och även så kallade omställningsorganisationer. Omställningsavtalen och omställningsorganisationerna är sektorspecifika och ägs av olika parter på den svenska arbetsmarknaden. Exempel på omställningsorganisationer är; Trygghetsrådet (TRR) som ägs av Svenskt Näringsliv och PTK<sup>1</sup> och omfattar omställningsstöd för privatanställda tjänstemän, Trygghetsfonden (TSL) som ägs av Svenskt Näringsliv och LO<sup>2</sup> och omfattar omställningsstöd för privatanställda arbetare och Trygghetsstiftelsen (TSn) som ägs av Arbetsgivarverket och de anställdas huvudorganisationer och omfattar omställningsstöd för statligt anställda (Ibid:116–119). Denna studie ämnar undersöka ett av avtalen som tecknats av Arbetsgivarverket och OFR/S,P,O<sup>3</sup>, Saco-S<sup>4</sup> och SEKO<sup>5</sup>, alltså ägarna av Trygghetsstiftelsen som har hand om omställning i den statliga sektorn. Avtalet som kommer att studeras kommer inte att beröra omställning enbart utifrån ett individperspektiv, utan har istället ambitionen att undersöka ett avtal som berör proaktivt omställningsarbete. Ett långsiktigt utvecklingsarbete för både verksamhet och arbetstagare sett i relation till den statliga sektorn (Trygghetsstiftelsen, 2016:6-7).

Organisationen studien grundar sig i kommer inte att presenteras vid namn i denna studie, det vill säga hållas anonym, då målet främst är att belysa den process som uppkommer i samband med implementeringen av avtalet om lokala omställningsmedel. En ytterligare anledning är att informanterna vid samtliga intervjuer lovats anonymitet. Organisationen hålls därför anonym

---

<sup>1</sup> Samverkansorganisation för totalt 26 fackförbund vilka representerar cirka 850 000 privatanställda tjänstemän (PTK, u.å).

<sup>2</sup> Landsorganisationen i Sverige; ett samarbete mellan fjorton svenska fackförbund (LO, u.å).

<sup>3</sup> Offentliganställdas Förhandlingsråd (14 fackförbund i offentlig sektor). Indelat i sju förbundsområden. Det statliga området innehåller åtta förbund som företräder statstjänstemän, poliser och officerare, därav beteckningarna S/P/O (ST, u.å).

<sup>4</sup> Förhandlingsorganisation för statligt anställda akademiker (Saco-S, u.å).

<sup>5</sup> Fackförbund för nio branscher inom service och kommunikation, ett av LO:s fjorton fackförbund (Seko, u.å).

också för att undvika röjning av de individer det handlar om då den myndighetsspecifika partsgemensamma gruppen är så pass liten.

Studiens relevans för arbetsvetenskapen grundar sig i det faktum att det går (satsas) cirka 300 miljoner kronor per år till lokala omställningsmedel inom den statliga sektorn. Mer konkret 0,3 procent av den totala lönesumman hos varje enskild myndighet (Arbetsgivarverket, 2014a:1, Trygghetsstiftelsen, 2015b). Detta för att varje myndighet lokalt ska arbeta med ett långsiktigt utvecklingsarbete för både verksamhet och arbetstagare som nämnts ovan. Aspekter som inte enbart ämnar hjälpa individer att hitta nytt arbete, utan ett sätt för att hålla uppe kompetensen vilket i sin tur kan gynna både organisationen och individerna däri (Trygghetsstiftelsen, 2016:6-7). Vid tecknandet av det centrala avtalet om lokala omställningsmedel arbetade cirka 215 000 individer (årsarbetskrafter) vid statliga myndigheter vilka år 2015 uppgick till ungefär 349 stycken (Statskontoret, 2017). Det är följaktligen många individer och myndigheter som berörs av detta arbete. Organisationer som denna studie ämnar belysa är ett exempel på hur denna typ av arbete kan se ut. Studiens bidrag är således att undersöka en specifik statlig myndighet för att se hur avtalet om lokala omställningsmedel implementeras i organisationen och se vilka eventuella hinder och möjligheter som uppstår i denna implementeringsprocess samt hur detta kan förstås och förklaras.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med fallstudien är att se hur implementeringen av ett lokalt omställningsavtal upplevs i en statlig verksamhet utifrån de riktlinjer som de centrala parterna målat upp i avtalet om lokala omställningsmedel. Detta för att se hur avtalet implementeras i den specifika organisationen och om det förekommer eventuella hinder och möjligheter i implementeringsprocessen samt hur detta kan förstås och förklaras. Frågeställningarna studien utgår ifrån är följande:

- Hur implementeras det lokala avtalet om omställning i organisationen?
- Vilka centrala hinder och möjligheter uppstår i implementeringsprocessen?
- Hur kan eventuella hinder och möjligheter förklaras?

## 2 Bakgrund

I följande avsnitt kommer de två avtal som tecknats mellan arbetsmarknadens parter att redogöras för. De två avtalen som följer är; avtal om lokala omställningsmedel och avtal om omställning. Då studien ämnar ge en ökad förståelse för en lokal implementeringsprocess av avtalet om lokala omställningsmedel kommer detta avtal här mer ingående beskrivas och lyftas fram.

### 2.1 Avtal om lokala omställningsmedel och avtal om omställning

Den 25 juni 2014 undertecknade Arbetsgivarverket och OFR/S,P,O, Saco-S och SEKO en partsgemensam överenskommelse om två nya avtal som utifrån ett helhetsperspektiv ska stödja en effektiv omställning inom den statliga sektorn (Trygghetsstiftelsen, u.å, Arbetsgivarverket, 2014a).

*Avtal om omställning* reglerar vad som gäller när en statligt anställd blir uppsagd på grund av arbetsbrist eller när en tidsbegränsad anställning löper ut. *Avtal om lokala omställningsmedel* avser utveckla ett långsiktigt lokalt omställningsarbete genom proaktiva omställningsåtgärder och andra aktiviteter som stödjer den lokala verksamhetens och arbetstagarnas utveckling utifrån arbetslinjen och ett längre arbetsliv (Trygghetsstiftelsen, 2016, Arbetsgivarverket, 2014a:2). Arbetet med lokalt omställningsarbete kan exempelvis ”bestå av åtgärder som ökar eller bibehåller arbetstagarens anställningsbarhet eller ökar förutsättningarna i övrigt till ett längre arbetsliv” (Ibid:2). Det är implementeringen av det sistnämnda avtalet som studien fokuserar då omställning som begrepp idag har fått en vidare innebörd. Omställning handlar inte enbart idag om att undvika en uppsägningssituation utan snarare om ett kontinuerligt och strategiskt kompetensutvecklande på lång sikt, både för verksamheten som sådan och individerna däri (Trygghetsstiftelsen, 2016:6-7).

Ett av syftena med tecknandet av ovanstående två avtal grundar sig först och främst i Arbetsgivarverkets uppsägning av tidigare avtal, *Trygghetsavtalet* (Arbetsgivarverket, 2014b:1). I samband med avtalsrörelsen 2013 ingick parterna en så kallad principöverenskommelse kring fortsatt arbete om ett omställningsavtal. Parterna var således överens om att få till stånd ett fortsatt arbete om omställning med utgångspunkt i följande:



*Ett omställningsavtal ska:*

- *Stimulera till ett snabbt återinträde på arbetsmarknaden genom tidiga och målinriktade åtgärder. På så sätt kan avtalet stödja arbetslinjen och individens möjlighet till ett längre arbetsliv,*
- *stödja förändring och omstrukturering av de statliga verksamheterna, och*
- *hålla sig inom nuvarande kostnadsram och avgiftsnivå för Trygghetsstiftelsens verksamhet (Arbetsgivarverket, 2014b:1).*

I och med denna överenskommelse om omställningsarbetets nya utformning konstaterade parterna att det på så sätt skapas förutsättningar för ett effektivt omställningsarbete. Både vad gäller ett strategiskt förebyggande omställningsarbete på lokal nivå (avtal om lokala omställningsmedel) och det arbete som på uppdrag utförs av Trygghetsstiftelsen (avtal om omställning samt delar i avtalet om lokala omställningsmedel (seminarieverksamhet för arbetsgivare och fackliga etcetera.)) (Ibid).

Bakgrunden till tecknandet av avtalet om lokala omställningsmedel grundar sig även i att de centrala parterna beslutade att säga upp RALS 2001, ett ramavtal om löner med mera för statligt anställda. Lokal omställning fanns då som en bilaga, bilaga 3, för att reglera att myndigheterna jobbade med proaktiv omställning (Personlig kommunikation, 25 april 2017). I samband med RALS 2001 beslutade även de centrala parterna att dåvarande avgift till Trygghetsstiftelsen, 0,65 procent av den totala lönesumman, skulle sänkas till 0,3 procent. Detta för att låta en viss del av lönesumman (0,3 procent) finansiera just ett partsgemensamt omställningsarbete på lokal nivå. Ett särskilt avtal om detta tecknades först den 21 maj 2002. Nuvarande avtal, avtal om lokala omställningsmedel, kom sedan att ersätta avtalet från 2002 (Arbetsgivarverket, 2014a:1). Syftet med det nya avtalet presenteras nedan.

Som nämnts tidigare har begreppet omställning idag fått en vidare definition och det är även utifrån denna förändring som centrala parter konstaterat att ”statlig verksamhet ska bedrivas effektivt och rationellt vilket förutsätter en ständig utveckling och förändring.” (Arbetsgivarverket, 2014a:2). Närvaron av denna föränderlighet medför således nya behov av exempelvis kompetens, antal anställningar etcetera (Ibid). Parterna konstaterar därför att det föreligger ett behov av omställningsåtgärder på lokal nivå. Vidare är det angeläget att

arbetsgivaren och de lokala arbetstagarorganisationerna tar ett ansvar för att dessa medel (0,3 procent av lönesumman) används för dessa åtgärder och aktiviteter, både på individuell och kollektiv nivå. Detta utifrån ett långsiktigt och helhetstänkande perspektiv för sin specifika verksamhet (Ibid).

Processen för att utveckla ett lokalt omställningsarbete ska enligt parterna genomföras på ett sätt som utgår ifrån följande; *Förberedelse, Lokalt avtal, Genomförande* samt *Uppföljning och avstämning* (Ibid:2-3, Trygghetsstiftelsen, 2016:10-14).

Förberedelsen inleds med att arbetsgivaren först presenterar sin syn på verksamhetens behov av utveckling och förändring av både verksamheten och arbetstagarna och för det långsiktiga omställningsarbetet. Detta lägger sedan grunden för en konstruktiv dialog mellan arbetsgivaren och de lokala arbetstagarorganisationerna. En dialog som ämnar leda till en överenskommelse kring vilka åtgärder och aktiviteter som ska finansieras genom de lokala omställningsmedlen. Det som parterna sedan kommit överens om regleras därefter i ett lokalt avtal som gäller i tre år om de ej kommit överens om annat. Avtalet ska även innehålla uppgifter om hur och hur ofta avstämning ska ske. Genomförandet är därmed nästa steg och det är här arbetsgivarens ansvar att de lokala omställningsmedlen används i enlighet med avtalet. Därefter ska arbetsgivaren årligen följa upp och redovisa i vilken omfattning medlen använts och till vad. Arbetsgivaren och de lokala arbetstagarorganisationerna ska, om inte annat överenskommit, ha en gemensam avstämning tre månader innan det att avtalet löper ut. Detta för att se om något i det lokala avtalet, den partsgemensamma överenskommelsen, behöver ses över (Arbetsgivarverket, 2014a:2-3).

### **3 Tidigare forskning och teoretiska perspektiv**

Följande kommer först den tidigare forskning som gjorts på området om implementering att presenteras. Den tidigare forskning som främst kommer att belysas handlar om implementering av exempelvis reformer och olika program, vilka delvis även utgått ifrån det teoretiska ramverk som används i denna studie. Det teoretiska ramverk som studien utgår ifrån är olika perspektiv

på översättning och framförallt den teoretiska modell, översättningsmodellen, så som den främst behandlas av Lindberg och Erlingsdóttir (2005) (Ibid:29-33).

### 3.1 Tidigare forskning

Ett översättningsteoretiskt perspektiv på organisatorisk förändring har på senare år varit centralt inom det organisatoriska och företagsekonomiska forskningsfältet. Från bland annat Bruno Latours (1986): *Artefaktens återkomst, ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi* (översatt av Wennerholm 1998), där begreppet översättning diskuteras, fram tills idag där perspektivet främst präglas av Czarniawska och Sevóns (1996) syn på översättning. Detta perspektiv har dock sina rötter i Latours forskning. Däremot har Czarniawska och Joerges (1996) utvecklat en teoretisk modell för att beskriva översättningsprocessen (Ibid:46). Den organisationsteoretiska och företagsekonomiska forskning som här kommer lyftas fram har främst berört implementering av olika slag så som; reformer, standardiserade modeller och program, där det teoretiska ramverket till stor del utgjorts av teorier om översättning.

Bergström och Dobers (2000) har bland annat studerat miljöproblematiken i Sverige och tittat närmare på hur hållbar utveckling organiserats genom implementering av lokala investeringsprogram (LIP) i svenska kommuner som finansierats av staten. Vad de då kom fram till var att det i processen för ansökan till LIP föreligger en övervakad, begränsad och systematisk översättning av statens miljöpolicy ner på lokal nivå (Ibid:177). Problematiken i att implementera statens idé om LIP grundar sig bland annat i vad staten anser vara en ”nödvändig förutsättning”, att kunna justera LIP för att på så sätt uppnå statens syfte med programmen, istället för att låta detta ske lokalt (Ibid:178). Artikeln summeras med att dessa program är ett sätt att organisera arbetet med hållbar utveckling genom att staten ”initierar, stödjer och kontrollerar” de bidrag som kommunerna visar upp på central nivå (Ibid). Slutsatsen är dock den att statens idé om LIP ner till lokal nivå bör betraktas som en tvetydig översättningsprocess snarare än utifrån ett diffusionsperspektiv, att ursprungsidén blir ”samma sak” på lokal nivå. En förutsättning är då att kommunerna har kunskap om och en förförståelse för hur de ska översätta de statliga direktiven i relation till LIP. Detta för att kunna omformulera aktörers ansökningar till kommunen upp till statlig nivå (Ibid).

En annan aspekt på området är Tillings (2008) avhandling: *Att styra hållbar utveckling, om miljöledning och dess översättningar i statsförvaltningen*. Föremålet för översättning är här en specifik styrmodell, - miljöledningsmodellen (Ibid:17). Likaså här handlar det om uppdrag uppifrån, mer konkret ett regeringsuppdrag, som syftar till att införa ett miljöledningssystem (styrmodell) som ett verktyg för statliga myndigheter att arbeta för ekologisk hållbar utveckling. Resultatet har lett henne till att hon i sin slutsats konstaterar att; översättningen av modellen kan komma att leda till att myndighetsspecifika miljöfrågor hamnar utanför deras arbete för ekologisk hållbar utveckling om dessa frågor präglas av konflikt och osäkerhet (Ibid:3,178). Tilling (2008) menar också att rationaliteten i den implementerade styrmodellen begränsar lärandet hos myndigheterna då ”den bakomliggande styriden inte ifrågasatts eller omprövats över tid”, samt att denna rationalitet också påverkar konstruktionen av miljöfrågor i statsförvaltningens miljöstyrning. Modellen fungerar således som en ”medkonstruktör” (Ibid: 3,197). Implikationen blir i det här fallet att, mellan myndigheterna och regeringen, skapa förutsättningar för att kommunicera styrningen av miljöarbetet i relation till kärnverksamheten (Ibid:3, 198–199). Istället för att låta styrmodellen påverka miljöfrågorna förespråkar Tilling (2008) ett kombinerande av andra styrformer i relation till modellen. Detta för att på så sätt låta “/.../ reflektion, dialog och långsiktighet” omsättas i nya översättningsprocesser, som därigenom leder till att miljöfrågor av politisk karaktär accepteras istället för att utgöra ett hinder (Ibid:199). Hon binder ihop resonemanget genom att beskriva det som att ”terrängen behöver ges företräde framför kartan när de inte matchar varandra” (Ibid).

Ett annat perspektiv på översättning är Löfströms (2003) avhandling som ämnar ge en ökad förståelse för reformer och översättning av idéer på dåvarande Posten AB. En viktig aspekt här, i relation till annan tidigare forskning på området, är att studien i hög grad behandlar hur idéer översätts över tid, dels internt i organisationen samt mellan olika platser. Likt Bergströms och Dobers (2000) reflektion över deras studieobjekts förutsättningar ovan beskriver Löfström (2003) att ”/.../ översättning av idéer sker på olika sätt på olika platser, beroende på vilka vanor som finns etablerade och vilka förutsättningar som uppfattas” (Ibid:193). Utifrån studien drar hon tre övergripande slutsatser. Den första förklaringen till varför reformer återkommer är att ledningen inte ser den faktiska utvecklingen. Med andra ord att de utgått från ett diffusionsperspektiv där resultatet av reformen förväntas vara ”samma sak” som den ursprungliga idén (Ibid:194). Författaren förklarar att reformer återkommer på grund av denna

aspekt och inte på grund av att reformerandet i sig inte leder till förändring. En andra tendens är att reformerna (de nya idéerna) applicerats med hjälp av gamla vanor som Löfström (2003) kallar för integrering, samt att delar av reformerna appliceras med gamla vanor – så kallad selektiv integrering (Ibid). När en idé överhuvudtaget inte integreras med gamla vanor förklaras detta som refusering. Kontentan i resonemanget är att ursprungsidén förändras mindre (översätts på likartat sätt) om de vanor och förutsättningar som förekommer på och mellan olika platser är lika. Slutligen konstaterar hon att (översättnings)processen sker i flera steg, likt Czarniawskas och Joerges (1996) perspektiv. Löfström (2003) förklarar det som: idé → översätts till nya normer → översätts till standarder → översätts till nya rutiner → självklara vanor → ny institutionaliserad ordning (Ibid:194).

För att avsluta området med tidigare forskning presenteras nedan några slutsatser som dragits av Lindberg och Erlingsdóttir (2005) i *Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården*. Här studeras två typer av implementeringar i den svenska hälso- och sjukvården; kvalitetssäkring och vårdkedjan, utifrån en teoretisk modell, översättningsmodellen. Vad dem kommit fram till är att översättningarna som sådana inte varit varken förutsägbara eller ”samma sak”. I jämförelse med Löfströms (2003) resonemang har de praktiker som Lindberg och Erlingsdóttir (2005) undersökt således inte samma vanor och förutsättningar. Genom att forskarna jämfört två översättningar visar processen att översättningarna skiljer sig åt beroende på var i processen det sker samt vilka aktörer som är inblandade i översättningen (Ibid:45). De skiljer här på översättningsprocesser i idébärande organisationer och översättningsprocesser som uppträder bland idéanvändarna i situationen (lokala praktiken) där idén omsätts till handling. Utifrån denna distinktion visar de på att idébärarna främst fokuserar att ”/.../ förpacka, sprida och legitimera, snarare än att omsätta idén i handling” (Ibid:45). Författarna menar även att när idén möter dess användare behöver den ”packas upp” och ges mening för att kunna omsättas (översättas) i praktiken och spridas vidare. Det finns således ett beroendeförhållande för idébärarna till idéanvändarna på grund av att idén ska kunna omsättas i handling. En tredje slutsats är att organisationer som beskrivs som idébärande inte alltid är de som förmedlar idéer vidare. Istället menar författarna, utifrån de studerade processerna, att idéanvändarna i själva verket översätter idén vidare med tanke på att det är användarna som använder och på så sätt översätter idén till handling (Ibid). Lindberg och Erlingsdóttir (2005) menar därför att specifika användares översättning av en idé görs om till

en ny idé öppen för översättning. På så sätt blir idéanvändarna även idéavsändare, ”/.../ de fortsätter att använda idén samtidigt som de förpackar den och skickar den vidare” (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:45).

Mot bakgrund av tidigare forskning på området ämnar studien förmedla vikten av att studera översättningsprocessen och tillföra kunskap om avtalet om lokala omställningsmedel. I likhet med det som Lindberg och Erlingsdóttir (2005) argumenterar för, belyser även denna studie att processen i sig är viktigare än resultatet (Ibid:47). Studien ämnar därför bidra med och utveckla ytterligare kunskap sett ur en annan kontext, proaktiv omställning i den statliga sektorn. Detta då avtalet om lokala omställningsmedel som tecknats mellan arbetsmarknadens parter är relativt nytt där en första uppföljning av avtalets tillämpning planerats att genomföras under 2017 och därefter var tredje år (Arbetsgivarverket, 2014b:2–3). Mer konkret är syftet att titta närmare på hur en enskild myndighet implementerat avtalet om lokala omställningsmedel på lokal nivå och studera den översättningsprocess som uppkommit i samband med det nya avtalet samt se om det förekommer eventuella hinder och möjligheter i denna process. Om så är fallet är studiens ambition även att förklara varför dessa aspekter har uppstått.

### 3.2 Teoretiska perspektiv

Fram tills idag har det utvecklats flertalet nya former och perspektiv på implementeringsforskning, som i Fernlers (2012) mening ”tycks vara på väg att dra liknande slutsatser om det lokalas betydelse som den klassiska implementeringsforskningen” (Ibid:5). Några av de perspektiv hon diskuterar är bland annat uppifrån-ned och nedifrån-upp (Ibid:14-15, 18-19). Då ambitionen är att utgå ifrån implementering som en social konstruktion kommer studien här att utgå ifrån Czarniawska och Sevóns (1996), Czarniawskas (2005) och Latours (1998) perspektiv på översättning, samt Lindberg och Erlingsdóttirs (2005) utvecklade teoretiska tolkning av översättningsmodellen (Ibid:29-33). Detta då perspektiv om översättning utgår ifrån implementering som en kollektivt skapande process (Czarniawska, 2005:106). För att förtydliga utgår även Lindberg och Erlingsdóttir (2005) utifrån Czarniawska och Sevóns (1996) perspektiv. Varför dessa valts att jämföras med varandra grundar sig i det faktum att Lindberg och Erlingsdóttir (2005) gör en ny, mer konkret och praktisk framställning av det

teoretiska perspektivet (översättningsmodellen), medan övriga utvecklar ett mer djupgående teoretiskt resonemang om översättning.

### 3.2.1 Översättningsperspektivets framkomst

Czarniawska (2005) diskuterar två typer av förändringmodeller/perspektiv; diffusions(modellen) och översättnings(modellen). Historiskt menar hon att förändringar utgått ifrån diffusionsperspektivet där idéer uppstått där det funnits stor idérikedom, bland högsta ledningen och de industrialiserade länderna, vilka sedan spridits nedåt i leden (Ibid:106). Problematiken med perspektivet är att en idé inte "reser i vakuum" utan att friktioner stör förmedlingen av en idé, de blir förändrade och omtolkade under färden, och kan därmed inte förväntas bli samma sak. De förändringar som påverkar ursprungsidén ses utifrån detta perspektiv som ett hinder och måste därför undvikas eller förklaras. Latour (1998) drar en parallell till fysikens lag om tröghet och förklarar det som att en symbol kommer att röra sig i samma bana (vakuum) så länge inget hindrar denna rörelse (Ibid:42-43). Det enda som då behöver förklaras menar Latour (1998) är det som minskar eller ökar rörelsens (symbolens) hastighet, vilket är "resultatet av andra människors handlande eller motstånd" (Ibid:43). Aspekterna som utgör grunden i diffusionsmodellen är då; den ursprungliga kraften vilken förser symbolen med energi och därmed dess rörelse, trögheten som gör att energin stannar kvar, samt den del (exempelvis en organisation) som symbolen rör sig i. Riktas enbart förklaringen till handlande och motstånd hamnar man i vad Latour (1998) beskriver som "/.../ att man talar om den ursprungliga kraften eller /.../ pekar på det medium som gör motstånd" (Ibid:44). Exempelvis att förändringen blev lyckad på grund av att ledningen hade stort inflytande och vice versa, att förändringen blev misslyckad på grund av att ledningen mötte stort motstånd (Ibid:44).

Den växande kritiken mot ovanstående perspektiv har istället resulterat i utvecklingen av teorier om översättning. "/.../ translation is a key concept for understanding organizational change." (Czarniawska & Sevón, 1996:7). Czarniawska (2005) menar att idéspridning kan ses som en kollektivt skapande process (Ibid:106). Eller som den metaforiska Latour (1998) poängterar; "/.../ som i fallet med rugbyspelare och en rugbyboll. Den initiala kraften hos den första i kedjan är inte viktigare än kraften hos den andra, eller den fyrtonde eller den fyrahundrade personen"

(Ibid:44). Kraften kommer således från varje enskild översättare som kommer i kontakt med idén (Czarniawska, 2005:107, Czarniawska & Joerges 1996:23). Czarniawska och Joerges (1996) refererar till Latour (1992:116) och tolkar det som att vi genom att studera idéers resor observerar en så kallad översättningsprocess (Czarniawska & Joerges, 1996:23). Nedan kommer den teoretiska modell som utvecklats av bland annat Lindberg och Erlingsdóttir (2005) mer ingående att presenteras.

### **3.2.2 Översättning som teoretisk (ideal)modell**

Översättningsprocessen(modellen) börjar först<sup>6</sup> med att en idé hämtas från en tid eller plats till en annan kontext (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:31). Detta kallas för lösryckning enligt författarna eller, till vad Czarniawska (2005) med referens till Giddens (1991) beskriver det som, disembedding (Czarniawska, 2005:112). Idén rycks med andra ord bort, "lyfter", från en kontext till en annan. Tiden däremellan definieras som kontextlös tills idén möter en ny kontext med andra förhållanden. Denna aspekt ses som en förutsägbarhet för att idén vid mötet med en ny kontext ska kunna redigeras (Ibid:112, Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:31). Var idén ifrågasätts ifrån finns det många teoretiska resonemang kring. I detta fall utgår studien ifrån Lindberg och Erlingsdóttirs (2005) resonemang om att idéerna oftast är kopplade till sådant som ansetts fungera tidigare, så kallade "master ideas" eller framgångshistorier, och blir på så sätt lättare på modet (Ibid:31, Czarniawska & Joerges, 1996:32). Dessa framgångssagor blir således ett sätt att förhålla sig till vad som fungerar eller inte och utgör i författarnas ord därför en brygga mellan kortvariga moden och stabiliserade institutioner (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:31).

För att en idé ska kunna färdas vidare i ett fält (resa) är det av vikt att idén materialiseras eller, som Czarniawska (2005) beskriver det, blir ett objekt (Ibid:111). För att utveckla förklarar Lindberg och Erlingsdóttir (2005) detta som att en idé måste paketeras (Ibid:31). Att objektifiera eller paketera en idé innebär att idén "förvandlas" (materialiseras) till exempelvis en modell eller text. Detta för att förenkla kommunicerandet av idén för att på så sätt kunna sprida den vidare (Ibid). Drivkraften i att föra idén vidare sitter som tidigare nämnts i den energi som förmedlas genom en kollektiv process. Det är därför nödvändigt att paketera/materialisera

---

<sup>6</sup> Observera att detta är enligt modellen (idealet), stegen kan pågå parallellt, i olika ordning eller hoppas över beroende på situation (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:31).



idén på ett sätt som gör den unik (attraktiv), igenkännbar, logisk och rationell för att den fortsatt ska kunna översättas (Ibid, Sahlin-Andersson, 1996:85-88, Czarniawska, 2005:111-112). Detta då vi har svårt att uppfatta det som vi inte kan relatera till (det vi redan vet), vilket i sin tur förklarar varför idéer vi inte kan relatera till tar lång tid att uppfatta (Czarniawska & Joerges, 1996:27). Som diskuterades i tidigare forskning gör Lindberg och Erlingsdóttir (2005) en distinktion mellan begreppen idébärare och idéanvändare (Ibid:45). Problematiken blir här att idébärarna översätter en idé utifrån deras uppfattning av den lokala praktik som idén ska användas i. Författarna menar därför att idén bör konkretiseras och paketeras på ett sätt som passar alla för att på så sätt kunna kommuniceras vidare till dess användare (de som idén ifråga är till för) (Ibid:31-32).

Nästa steg i processen berör mottagandet av en kontextlös idé i en ny praktik. En praktik som består av andra individer och därmed andra tolkningar och organisatoriska processer (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:32). En liknande begreppsanvändning för den här delen i processen kallas också för (re)embedding (Sahlin-Andersson, 1996:85-86, Czarniawska, 2005:112). Czarniawska (2005) poängterar här att en idé som färdas aldrig är identisk från en praktik till en annan, “/.../ även om resan är så kort som mellan huvudkontoret och en fabrik” (Ibid:112). Idén måste därför packas upp och anpassas (“editing”) till den lokala praktiken för att senare kunna omsättas i handling (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:32, Sahlin-Andersson, 1996:86). På så sätt kan ursprungsidén ges annan betydelse och mening (Ibid). Denna anpassning kan göras på olika sätt vilket bland annat diskuteras av Löfström (2003) som lyfts fram i avsnittet om tidigare forskning (se integrering, selektiv integrering och refusering) (Ibid:194).

För att idén ska kunna omsättas i handling krävs det att idén först och främst görs ”handlingskraftig” (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:32). Czarniawska och Joerges (1996) förklarar det som att en idé måste kompletteras med en ”image of action”, att idén tillskrivs särskilda egenskaper vilka förenklar dess materialisering (Ibid:40-41, Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:32). Alltså något som mer konkret beskriver hur en möjlig implementering av en idé ska gå till, exempelvis genom att kombinera idén med en redan etablerad praxis som beskrivits ovan (Ibid, Löfström, 2003:194). Ovanstående författare menar också att upptäckten av en idé är av stor relevans för att en idé ska kunna omsättas i handling. Detta då individen erhåller

kunskap genom att använda sitt eget intellekt (Ibid, Czarniawska & Joerges, 1996:28). Denna upptäckt kan utvecklas genom att exempelvis chefen och medarbetaren går igenom olika scenarier (hypoteser) tills det att medarbetaren upptäcker det scenario som utvecklar hans förståelse för någonting. Detta är vad Czarniawska och Joerges (1996) med referens till Bruner (1961) kallar för "hypothetical teaching mode" (Czarniawska & Joerges, 1996:30). Ett motsatsförhållande till upptäckt blir vad Bruner (1961) kallar för "expository teaching mode". Här handlar det således inte om att upptäcka utan snarare att assimilera det som läraren talar om, "sanningen". En typ av ideologisk kontroll som enligt författarna anses vara vanlig bland organisationer (Czarniawska & Joerges, 1996:30). Problematiken med ett sådant synsätt är att denna påbjudna sanning tenderar att motverka den mobilisering som krävs för handling (Ibid:31).

Huruvida en idé institutionaliseras beror på om det utvecklas en normativ förklaring eller inte (Czarniawska, 2005:112). Alltså om ovanstående handling upprepas tills det att handlingen blir tagen för given eller inte. Således om en idé översätts till handling upprepade gånger bildas tillslut en institution (Ibid, Czarniawska & Joerges, 1996:39). Om en idé återigen ska "resa" krävs det att idén återigen "bäddas upp", görs kontextlös, för att på så sätt kunna omtolkas i en ny praktik (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:32).

Vi har nu sett att översättning som teoretiskt perspektiv använts inom olika områden för att studera olika implementeringsprocesser. Vad som tas med in i analysen av studiens resultat rör främst den teori som behandlar översättning som teoretisk modell. Utifrån studiens resultat kommer således de olika steg (teman) som ingår i modellen (lösryckning → institutionalisering) att analyseras. Ambitionen är på så sätt ge läsaren en ökad förståelse för processen som sådan och kunna visa på varför det uppstår eventuella hinder och möjligheter i denna översättningsprocess samt hur detta i sådana fall kan förstås och förklaras.

## 4 Metod

I följande kapitel kommer studiens metodologiska val (forskningsprocessen) att beskrivas och reflekteras över. De delar som ingår i kapitlet är följande; forskningsstrategi, forskningsdesign, urval, datainsamling, analysmetod, forskningsetiska aspekter, forskningsdesignens kvalitet och metodologiska överväganden.

### 4.1 Forskningsstrategi

Den vetenskapsteoretiska utgångspunkt som ligger till grund för studien utgår ifrån ett konstruktionistiskt perspektiv (Bryman, 2011:37). Detta då studien utgår ifrån ett översättningsteoretiskt perspektiv på implementering som menar att implementeringen av en idé är beroende av dess översättare och på så sett av den kollektiva processen (Czarniawska, 2005:106). Det vill säga att implementering ses som en social konstruktionsprocess där själva konceptet (idén) transformeras genom mötet med den organisatoriska kontexten (Ibid, Bryman, 2011:37).

Då studien ämnar undersöka individers uppfattning av implementeringsprocessen används en kvalitativt inriktad metod. Detta för att på så sätt, som Trost (2010) uttrycker det, försöka förstå människors handlande samt dess mönster (Ibid:32).

### 4.2 Forskningsdesign

I studien tillämpas fallstudien som forskningsdesign för att genomföra undersökningen. Som Bryman (2011) förklarar rymmer denna form av design en mer detaljerad och ingående undersökning av ett specifikt fall (Ibid:73). Det fall som undersöks är en större organisation inom den statliga sektorn. Organisationen kommer inte att nämnas vid namn i studien då den, som nämnts i inledningen, främst ämnar fokusera den process som föreligger i implementeringen av avtalet om lokala omställningsmedel. Varför den här typen av forskningsdesign valts grundar sig bland annat i Yins (2007) genomgång av ”relevanta situationer för användning av olika forskningsstrategier” (Ibid:22). Författaren förklarar att

designen styrs av studiens struktur. Exempelvis beroende på typ av forskningsfråga, huruvida det krävs en kontroll över forskarens beteende samt om det föreligger fokus på en aktuell händelse. Är forskningsfrågan av förklarande art som i hur- och varför-frågor menar Yin (2007) att den forskningsdesign som väljs oftast grundar sig i fallstudier, experiment eller historiska studier (Ibid:23). Om det dessutom inte krävs någon kontroll över beteendet av forskaren samt att man vill studera en aktuell händelse, är det av relevans att enbart använda sig av fallstudier. På så sätt menar Yin (2007) att en forskare med fallstudien som strategi bland annat kan studera ett fall genom direkt observation och/eller intervjuer med de (nyckel)personer som har/haft inblick i ett specifikt händelseförlopp (Ibid:25).

### 4.3 Urval

Urvalet för fallstudien utgörs av fyra nyckelpersoner vilka arbetar och sitter med i den centrala partsgemensamma gruppen för lokala omställningsmedel. Urvalet består av tre män och en kvinna som arbetat i och med organisationen under en längre period. Även variabeln ålder är relativt homogen bland samtliga individer. Valet av både organisation och en av individerna grundar sig i tidigare intresse och den kontakt som hafts med dåvarande praktikplats, Trygghetsstiftelsen. Genom kommunicerandet av preliminärt syfte och forskningsfrågor med handledaren styrde detta in fallstudien på en organisation som hon ansåg komma en längre bit på vägen i arbetet med lokala omställningsmedel. Studiens urval kan i Brymans (2011) ord sägas vara ett så kallat icke-sannolikhetsurval/målstyrt urval eller mer specifikt, ett snöbollsurval även omnämnt som kedjeurval (Ibid:194,196,434). Vid en sådan urvalsprocess börjar forskaren med att ta kontakt med individer vilka anses vara relevanta för studiens teman, i detta fall togs första kontakten med handledaren. Sedan menar författaren att forskaren använder dessa individer för att komma i kontakt med andra relevanta personer (Ibid:196). Först etablerades kontakt med personen från arbetsgivarsidan som senare gav kontaktuppgifter till övriga tre från arbetstagarorganisationerna vilka ansågs vara av relevans för studiens ändamål. Bryman (2011) diskuterar att forskaren med ett sådant urval inte kan dra slutsatser som är representativa för hela populationen. Istället menar författaren att den här typen av urval vanligtvis används inom kvalitativ forskning där det, istället för extern validitet (generaliserbarhet), läggs större vikt vid intern dito (Ibid:168-169,197). Mer om detta i avsnittet om forskningsdesignens kvalitet.

## 4.4 Datainsamling

Insamlandet av empirin bygger i huvudsak på intervjuer med fokus på att få en förståelse för intervjupersonernas individuella synsätt på och upplevelser av den lokala implementeringsprocessen. En intervjuform som av Bryman (2011) definieras som kvalitativa intervjuer (Ibid:413). Frågorna som ställdes var av tematiserad karaktär med utgångspunkt i den teoretiska modell som presenterats under teoretiska perspektiv. Intervjuerna var på så sätt av semi- eller halvstrukturerad karaktär där det under intervjun ställdes följdfrågor på sådant som var av relevans för studien utöver de frågor som ingick den tematiserade intervjuguiden (Ibid: 415, Nilsson, 2014: 150). De tematiserade frågorna har inte alltid ställts i ordningsföljd utan ställdes i relation till informantens individuella svar och reflektioner på frågan innan. Frågor som ställts utöver intervjuguiden rör diverse bakgrundsinformation, exempelvis anställningstid, samt frågor av relevans för studien vilka inte var med i intervjuguiden. Intervjuerna har även spelats in för att sedan transkriberas (ordagrant), något som Bryman (2011) beskriver som viktigt för analysen av empirin då forskaren först lyssnar för att sedan i skrift beskriva vad och betona hur någonting sägs (Ibid:420,428). Exempel på betoningar som använts i transkriberingsprocessen är genom kursivering och versaler. Längden på intervjuerna varade mellan 130 och 50 minuter och genomfördes i mindre rum avgränsade från kontoren. Kontoren i bemärkelsen att två intervjuer genomfördes på samma plats (rum) medan de övriga två var hos två enskilda arbetstagarorganisationer.

## 4.5 Analysmetod

För att analysera empirin användes den tredelade modell som beskrivs av Lindgren (2014); kodning, tematisering och summering av det empiriska materialet (de fyra transkriberingarna) (Ibid:34). Lindgren (2014) menar att forskaren på så sätt först sorterar materialet grovt genom kodning som sedan tematiseras och bli mer noggrant för att till sist kunna användas till att analysera och dra slutsatser utifrån datamaterialet (Ibid:34).

Den typ av kodning som använts beskrivs av Lindgren (2014) som en så kallad begreppsdriven eller tematisk kodning vilken kombinerats med den typ av kodning som istället bygger upp ett begreppsligt ramverk. Det har med andra ord i studien, innan insamlandet av data, byggts upp

ett begreppsligt ramverk (utifrån översättningsmodellen) som sedan kombinerats med den andra typen av kodning för att inte bortse från andra oväntade mönster som kan dyka upp i författarens mening (Lindgren, 2014:50). Vad som då letats efter i empirin bygger delvis på tematisering utifrån den teoretiska modell som använts samt andra viktiga aspekter i relation till studiens syfte och frågeställningar.

#### 4.6 Forskningsetiska aspekter

Studien har tagit del av och förhållit sig till de forskningsetiska principer som bland annat diskuteras av Patel och Davidson (2011); informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Författarna menar att forskaren även i exempelvis uppsatsarbete noga bör överväga dessa aspekter (Ibid:62-63). Innan studien informerades de fyra berörda informanterna om vad syftet med fallstudien var. De fick även besluta om de ville delta i studien eller inte då det först togs kontakt med var och en där studiens syfte förklarades. I samband med samtalen och intervjuerna tillfrågades även varje informant om det var okej att spela in intervjun. Efter medgivande nämndes också för informanterna att de i presentationen av resultatet kommer att hållas anonyma i den grad som diskuteras av Patel och Davidson (2011). Att personuppgifter som namn etcetera ska ”förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem” (Ibid:62-63). Ändamålet med den empiri som samlats in har således enbart varit ett verktyg för att göra det enklare att analysera vad som sagts och på så sätt enbart använts till fallstudien som sådan.

#### 4.7 Forskningsdesignens kvalitet

Patel och Davidson (2011) beskriver att begreppen validitet och reliabilitet används inom både kvalitativ och kvantitativ forskning (Ibid:105). Däremot är begreppen av olika betydelse. Bryman (2011) menar också att det sker en anpassning av begreppen i kvalitativ forskning (Ibid:351). Trost (2010) diskuterar att begreppet reliabilitet traditionellt avser att mätningen är stabil, ett problem som han menar gör att forskaren förutsätter ett oföränderligt tillstånd av något, att det ska vara en hög grad av standardisering (Ibid:131-132). Då studien utgår ifrån ett konstruktionistiskt perspektiv där den sociala konstruktionen av en idé i en organisatorisk

kontext studeras (översättningsprocessen) kan det, i enlighet med Trost (2010), istället räknas med att tillståndet kommer till att förändras och följaktligen ha låg reliabilitet (Ibid:131-132). Patel och Davidson (2011) menar därför att reliabilitet bör ses utifrån den specifika situation som råder vid undersökningen då människors uppfattningar kan skilja sig vid olika tidpunkter (Ibid:106). Det är alltså i kvalitativ forskning viktigare att få ett svar som fångar det unika som uppträder i situationen än att om igen erhålla samma svar. I och med att begreppen validitet och reliabilitet ses som relativt jämbördiga inom kvalitativ forskning tenderar de enligt författarna att väva in i varandra och det talas därför oftast om validitet i kvalitativ forskningen. Det blir därför viktigt att forskaren beskriver hela forskningsprocessen för att visa på studiens kvalitet (Ibid:105-106). Forskningsprocessen visas därför upp i övriga metoddelar för att ge läsaren en inblick i de metodologiska val som gjorts och i nedanstående avsnitt reflekteras det även över några av dessa.

#### 4.8 Metodologiska överväganden

Metodologiska val som reflekterats över grundar sig först och främst i urvalet. För att få en mer fördjupad bild av hur översättningsprocessen gått till hade det exempelvis lämpat sig att göra ytterligare fallstudier och/eller intervjuer på de lokala enheterna samt på fler organisatoriska nivåer. Detta för att få ett större helhetsperspektiv på implementeringsprocessen, något som i denna studie kan upplevas vara något bristfälligt. Det hade också kunnat resultera i en högre grad av teoretisk mättnad. Ytterligare aspekter rör huruvida en kvalitativ eller kvantitativ ansats skulle ge olika resultat. Studien utgår ifrån en kvalitativt inriktad metod då den ämnat undersöka processen av en implementering i ett specifikt fall. Med andra ord för att försöka få en fördjupad bild av de sociala konstruktioner som hittills gjorts i processen. Vad en kvantitativ ansats istället hade kunnat bidra med hade kunnat vara att undersöka ett bredare spektrum av myndigheter och göra en jämförande kvantitativ analys av olika implementeringsprocesser och sambandsmönster mellan olika variabler.

## 5 Resultat och analys

I det här avsnittet kommer resultatet av fallstudien att tematiskt presenteras, i relation till översättningsmodellen, där temana ibland går ihop till större del vilka då kommer presenteras under samma rubrik. Sedan kommer varje tema kortfattat att analyseras för att efter den tematiska resultatredovisningen utveckla en mer jämförande och sammanfattande analys. Detta då dessa steg (teman) kan pågå parallellt, i olika ordning eller hoppas över, vilket diskuteras av Lindberg och Erlingsdóttir (2005) (Ibid:31). Med andra ord för att kunna förklara översättningsprocessen som sådan samt se om det föreligger eventuella svårigheter och möjligheter i denna process för att i sådana fall visa på varför.

### 5.1 Lösryckning

Historiskt menar informanten från arbetsgivarsidan att de redan i samband med RALS bilaga 3 år 2001 valde att ta fram ett centralt avtal med centrala riktlinjer. Namnet man då på myndigheten valde att döpa det centrala avtalet till blev även det RALS bilaga 3 (medel). Redan då valde man att inom organisationen lyfta ut mandatet att fatta beslut kring aspekter relaterade till avtalet på varje organisationsenhet. Aspekter det då kunde vara var enligt informanten exempelvis utbildningar som rör kompetensutveckling (proaktiv omställning). Varför organisationen valde att göra på det sättet grundar sig i medvetenheten om att de lokala enheterna är de som känner individen som söker exempelvis en utbildning. Han förklarar också att de redan från början haft en central grupp, med både arbetsgivarföreträdare och personer från arbetstagarorganisationerna, vilka arbetat med dessa frågor. Informanten förklarar att myndigheten år 2007 tog en paus i arbetet med ovanstående frågor för att ställa sig frågan om de inom organisationen gör rätt saker. Därför låste man mellan åren 2007 och 2010 fast medlen för att sedan öppna upp flödet igen år 2010. Den här gången med nya lokala riktlinjer som fortsatt kom att ligga inom ramarna för RALS bilaga 3. På arbetsgivarsidan menar han att de till en början jobbade mycket med benchmarking och besökte andra myndigheter. Upptäckten då var att övriga myndigheter inte heller kommit särskilt långt i arbetet med att jobba proaktivt. Myndigheten bestämde sig på så sätt för att kolla på sig själva då de tidigare ansåg sig haft en bra arbetsmetod i arbetet med proaktiv omställning. Utvecklingen av de nya riktlinjerna gjordes genom att den centrala partsgemensamma gruppen i organisationen beslutade att de skulle



samla representanter från varje organisationsenhet för att på så sätt se över arbetet med proaktiv omställning. Informanten menar att detta därigenom var startskottet till ett av många så kallade samordningsmöten.

*.../ och de här mötena, det är en av nycklarna till att vi har utvecklat våra riktlinjer och vårt arbete partsgemensamt. .../ för det här är jätteviktigt, att vi tar erfarenhetsvägen...vad har vi gjort under det gångna året? Hur ser vi på dagens gällande riktlinjer? Hur kan vi utveckla våra riktlinjer in i framtiden? .../ vad händer med organisationen? [Informanten från arbetsgivarsidan].*

Alla informanter menar att organisationen gjorde en form av omvärldsanalys. Svaret på frågan hur det kom sig att de valde att göra på det sätt som de gjorde, var att den centrala partsgemensamma gruppen på myndigheten ”lyfte på alla stenar” för att diskutera deras roll i arbetet med avtalet om proaktivt omställningsarbete. Att de tidigare varit mycket verksamhet inom organisationen och att det åren 2010, 2011 var relativt stiltje. Informanten från arbetsgivarsidan beskriver att de då ville ta tillvara på alla de erfarenheter som fanns internt i organisationen, ”vad var det som fungerade bra?”.

I samband med det nya avtalet om lokala omställningsmedel 2014 förklarar informanten från arbetsgivarsidan att de tog fram nya riktlinjer<sup>7</sup> vilka var klara redan i mars 2015 (deadline – december 2015). Alla informanter från den partsgemensamma gruppen menar att de innan det nya avtalet kommit så pass långt med de tidigare riktlinjerna för RALS bilaga 3 att de här valde att utgå ifrån nästintill samma riktlinjer, de hade hittat en tydlig arbetsform. Två informanter från arbetstagarorganisationerna (ATO) upplever dock en tydligare styrning i riktlinjerna i bemärkelsen att alla utbildningsansökningar idag måste spegla arbetet med proaktiv omställning. Tidigare upplevdes det att ansökningarna präglades av ett osystematiskt arbete där organisationen inte kunde kontrollera vad medlen gick till.

---

<sup>7</sup> Trygghetsstiftelsen (Parternas riktlinjer avseende lokala omställningsmedel), 2015a.

/.../ då var det ju inte sådana riktlinjer vi har idag, utan det var ganska fritt vilket innebar att du kunde gå knypplingskurs eller vad du nu ville göra. /.../ på det viset har ju då de här riktlinjerna styrt upp verksamheten betydligt. Egentligen är ju grundtanken att det ska vara en typ av omställningsmedel [Informant från ATO].

En tredje informant från ATO beskriver att det nya avtalet och styrningarna gjort det tydligare för vad proaktivt omställningsarbete egentligen innebär för de personer som inte förstod det tidigare avtalet. Varför de inte förstod RALS bilaga 3 grundar sig i att det var en bilaga i ramavtalet för löner, RALS 2001. Att anställda i organisationen förväxlade RALS bilaga 3 medel (omställningsmedel) med löne-medel.

Idén att arbeta med det nya avtalet om lokala omställningsmedel grundar sig här i att arbetsgivare och ATO samlade alla organisationsenheter för ett samordningsmöte. På så sätt kunde den partsgemensamma gruppen vid formulerandet av riktlinjerna förhålla sig till vad som tidigare fungerat bra och mindre bra. Detta genom att samla ihop de erfarenhetskunskaper som fanns internt i organisationen. Den partsgemensamma gruppen har på så sätt, i enlighet med Lindberg och Erlingsdóttirs (2005) resonemang, kopplat idén om att avtalet ska främja de anställdas kompetensutveckling och verksamhetens utveckling<sup>8</sup> till så kallade ”master ideas” (Ibid:31). I det här fallet organisationsenheternas erfarenheter kring sådant som tidigare fungerat i arbetet med omställning. Idén har med andra ord lyfts upp från de lokala kontexterna till en ny dito, den centrala (Czarniawska, 2005:112).

## 5.2 Paketering

Den här delbeskrivningen av resultatet kan börjas med att presentera det som beskrevs av en från ATO under 5.1. Att det nya avtalet och styrningarna gör det tydligare för vad proaktivt omställningsarbete egentligen innebär. Organisationen har med andra ord ändrat sina riktlinjer

---

<sup>8</sup> Trygghetsstiftelsen (Parternas riktlinjer avseende lokala omställningsmedel), 2015a:4.

något för att skapa en tydlighet i vad som gäller för de lokala organisationsenheterna när det kommer till kompetensutvecklande åtgärder.

Som nämnts även under avsnittet om lösryckning så menar en av informanterna från ATO att riktlinjerna ska fungera som ett stöd för de olika enheterna. Ett verktyg och tillvägagångssätt för hur varje enhet ska kunna jobba aktivt med lokalt omställningsarbete. Alla parter som intervjuats förklarar också att utformningen av riktlinjerna i det lokala avtalet beslutas genom konsensus. Utifrån de årliga samordningsmötena där hela organisationen träffas menar även informanterna att personaldirektören och den partsgemensamma gruppen lyssnar på de lokala organisationsenheterna. Ett tillvägagångssätt för att sedan kunna se över vad som behöver ändras för att få effekt, en fas som de efter årets samordningsmöte är inne i nu menar dem.

*/.../ så vi skruvar ju på rattarna hela tiden efterhand för att få effekt och lyssnar också på enheterna vad som behöver ändras. Det är därför vi har de här samordningsmötena och utvärderar liksom ständigt egentligen [Informant från ATO].*

*Vi ser ju över de här riktlinjerna ganska kontinuerligt en gång per år för att liksom hela tiden utveckla reglerna och hitta de kryphål eller fel som gör att det blir stopp i maskineriet [En annan informant från ATO].*

Representanten från arbetsgivarsidan menar att organisationsenheterna på så sätt får reda på hur de tänker centralt samt att de centralt får reda på hur det fungerar lokalt. Att de under samordningsmötena kopplar det lokala avtalet om omställning till ett sammanhang. Vad han menar med sammanhang är att omställning inte är någonting som ligger utanför den ordinarie verksamheten. Utan diskussionen behöver lyftas in bland medarbetaren och chefen på respektive enhet i samband med medarbetarsamtalet. Då måste det byggas kunskap hos både chef och medarbetare menar han och kopplar det till ett arbetsgivaransvar och medarbetaransvar. En del i ett större sammanhang som berör sammanhållen karriärplanering, en modell med flera olika projekt (pågående och avslutade) som delvis finansierats/finansieras

av lokala omställningsmedel (samt verksamhetsmedel). Skillnaden mellan kompetensutveckling via ordinarie verksamhetsmedel och lokala omställningsmedel kopplas till vad individen har för ambitioner med sin karriär. Är det för att ta ett nytt steg i karriären där individen behöver utveckla kompetens (lokala omställningsmedel)? Eller är det för att bli bättre på det man redan gör (verksamhetsmedel)? Utifrån ett helhetsperspektiv är det här kunskap behöver byggas, på vilket sätt gynnas individen och verksamheten (lokalt och centralt)? Det är här riktlinjerna kommer in som ett stöd menar representanten från arbetsgivarsidan då mandatet ligger ute på varje organisationsenhet att jobba med dessa frågor.

*.../ vi har sagt att det är jätteviktigt att man än en gång måste utbilda organisationsenheterna, man måste bygga kunskap. Det är jätteviktigt för att vi ska lyckas med det här. .../ De följer riktlinjerna men innanför ramen så ser behoven olika ut [Arbetsgivarrepresentanten].*

Riktlinjerna som formulerats i den partsgemensamma gruppen bygger därför på en mer generell framställning av hur de specifika organisationsenheterna kan jobba med proaktivt omställningsarbete. Detta då, precis som speglas i ovanstående citat, de olika organisationsenheterna har olika framtida utmaningar och uppdrag och på så sätt olika behov av nya kompetenser. Informanterna menar därför att de övergripande och generella riktlinjerna måste anpassas till de lokala enheternas kontext. Utifrån detta fungerar sedan den centrala partsgemensamma gruppen mer som en central och rådgivande roll och inte som en kontrollerande och beslutande dito. Varje organisationsenhet har därför sitt egna beslutsmandat med en egen lokal partsgemensam grupp. Deras uppgift är på så sätt att, utifrån de individuella ansökningarna, godkänna eller neka en individs ansökan utifrån de riktlinjer som den centrala gruppen utformat. Med andra ord om den individuella- eller gruppansökan är eller inte är till gagn för individens och verksamhetens framtida behov (proaktivitet). I relation till detta menar representanten från arbetsgivarsidan även att enheterna genom omvärldsanalyser kan se framtida kritiska kompetenser vilka kan utvecklas med hjälp av lokala omställningsmedel. Han menar att enheten på så sätt ser det i ett sammanhang och kopplar detta till avtalets huvudsyfte vilket bygger på att arbetsgivarna och arbetstagarorganisationerna på varje enhet tar ett stort ansvar. Arbetsgivarrepresentanten upplever det även som att många av de lokala enheterna

behöver ett stöd i just detta då det inte finns ett lokalt partsgemensamt konsensus. I och med denna problematik beskriver han hur några från HR-centrum tillsammans gjort och gör rundresor, oftast i samband med det årliga samordningsmötet. Under resorna träffar de enheter som upplever en svårighet i att nå konsensus kring de centrala riktlinjerna med lokala omställningsmedel.

/.../ och där har vi många enheter som vill ha stöd! Vissa enheter kör fast...alltså de kommer inte vidare och då ringer jag dem och åker ut till enheterna [Arbetsgivarrepresentanten].

Vad som uppkommit i intervjuerna med samtliga informanter är, i relation till ovanstående problematik, att det på lokal nivå förekommer en osäkerhet i vad riktlinjerna egentligen betyder. Med andra ord en omedvetenhet kring vad de lokala medlen ska användas till. En från ATO menar att personaldirektören vid diverse möten de haft påtalat just vad pengarna ska användas till. Samtidigt upplever informanten att syftet med pengarna inte är helt klarlagt ute bland de lokala enheterna. En problematik som hon upplever vara kopplad till att de från central nivå varit dåliga på att sprida information kring huvudsyftet samt att det i dagsläget inte förekommer någon övertalighet ute på organisationsenheterna. En aspekt hon upplever kan vara kopplad till en pågående organisationsförändring, att enheterna ”kanske just nu inte har identifierat de som eventuellt kommer hamna utanför”. Informanten trycker dock på det faktum att de (centrala nivån) måste bli bättre på att kommunicera på alla plan om vad huvudsyftet med medlen är. Att alla ATO kommunicerar ut via sina informationskällor som facktidningar, hemsidor etcetera. samt att arbetsgivaren utökar sina kommunikationskanaler. Det är den lokala medvetenheten kring vad lokala omställningsmedel egentligen innebär som en av de andra informanterna från ATO menar måste höjas. Det är genom dynamiken i det lokala partsgemensamma arbetet man utvecklar en medvetenhet upplever han:

/.../ alltså vi har lagt ner kraft i att försöka få en tydlighet i vad det är vi egentligen menar och det vi försöker återspegla är vad avtalet egentligen ger för möjligheter. Sen är det

alltid en diskussion /.../ varje lokal grupp måste sätta sina egna riktlinjer litegrann, ”hur förhåller vi oss till det här?” [Informant från ATO].

En tredje informant från ATO upplever att begreppet omställning var olyckligt vid tecknandet av det centrala avtalet, som egentligen speglar kompetensutveckling bland medarbetarna för att på så sätt även gynna myndigheten som sådan. Begreppet upplevs istället som att du ska göra en omställning vilket kan uppfattas som en omställning ut ur myndigheten menar han. Att de lokalt inom organisationen inte ser distinktionen mellan avtalet om omställning som beskrivits i bakgrundsavsnittet och avtalet om lokala omställningsmedel. Avtalet om omställning reglerar med andra ord vad som gäller i en redan befintlig uppsägningssituation, medan det sistnämnda, och det studien här fokuserar, ämnar utveckla en proaktivitet bland annat kopplad till ett strategiskt och långsiktigt kompetensutvecklande. Sättet som de kan relatera till varandra är i sådana fall att denna proaktivitet kan komma att gynna individen och organisationen om det skulle komma till en uppsägnings- och/eller omställningssituation. Informanten upplever med andra ord att denna omedvetenhet är en vattendelare där den som inte är insatt i avtalet inte heller ser vad de egentligen söker. Detta då medarbetarna tror att de gör en aktiv åtgärd för att omställa sig (ut ur organisationen) och inte för att kompetensutvecklas. Problematiken med det här är något som de fått reaktioner på av de lokala enheterna. Informanten menar att de från central nivå fortsatt därför behöver kommunicera det gamla namnet RALS bilaga 3 samt det nya avtalet om lokala omställningsmedel. Begreppsproblematiken är dock något som inte går att förändra då det är ett centralt avtal som är påskrivet och klart. Däremot menar han att de måste bli tydligare med vad riktlinjerna handlar om för att förmedla de proaktiva åtgärder som medlen kan användas till.

Vad som kan ses i relation till resultatet kring hur idén har paketerats är att den partsgemensamma gruppen förpackat idén om hur myndigheten ska jobba proaktivt med omställning till ett dokument med riktlinjer. Enligt Lindberg och Erlingsdóttir (2005) görs detta för att kommunicerandet av idén på så sätt ska kunna förenklas (Ibid:31). I detta fall förenklar dock inte riktlinjerna hur de lokala enheterna jobbar med proaktiv omställning för individ och organisation. Det råder istället en omedvetenhet i vad denna text egentligen betyder och hur de lokala enheterna ska använda den som ett stöd för detta arbete. Texten har således inte

paketerats på ett sätt som gör att de lokala enheterna varken förstår innehållet i riktlinjerna och/eller dess tillämpningsområden. Den centrala partsgemensamma gruppen talar dock om alla samordningsmöten och dialogen med det lokala som ett verktyg för att hjälpa den centrala gruppen med att förtydliga riktlinjerna och på så sätt denna omedvetenhet. Detta resultat förtydligar här det resonemang som Lindberg och Erlingsdóttir (2005) för, om att idébärarna översätter en idé utifrån deras uppfattning av de lokala praktikerna (Ibid:31-32). Paketeringen av idén gör det också svårt att få idén att resa vidare då detta är beroende av den kollektiva process som finns ute i organisationen (Ibid:31). De lokala enheternas omedvetenhet beror därför på att riktlinjerna inte gjorts igenkännbara och logiska för de lokala enheterna, som bland annat Czarniawska (2005) menar är en av grunderna i paketeringen av en idé för att den ska kunna spridas vidare, vilket försvårar förmedlingen av idén (Ibid:111-112).

### 5.3 Mottagning och handling

Av intervjuerna med samtliga informanter framkommer tydligt att mandatet och på så sätt ansvaret med att jobba med avtalet om lokala omställningsmedel ligger på de lokala partsgemensamma grupperna samt på arbetsgivaren och medarbetaren. Ett tudelat läger med två typer av uppfattningar om riktlinjerna enligt informanterna; de som vill ha det mer styrt, och de som fortsatt vill ha kvar de lösa tyglarna. Arbetsgivarrepresentanten förklarar det återigen som att de på lokal nivå måste bygga kunskap genom medarbetarsamtalet och att enheterna i relation till detta måste vara utbildade i verktyget livs- och karriärplanering, en del i modellen för sammanhållen karriärplanering. Var de två lägren skiljer sig åt är således i frågan om kunskap, där de enheter som inte har denna kunskap tenderar att sortera bort frågan om kompetensutveckling. Bland enheterna där det finns kunskap om proaktiv omställning förekommer istället en tydligare medvetenhet om och ett större ansvar för individens och verksamhetens utveckling. Något organisationen ännu inte byggt upp helt och hållet menar han. En informant från ATO menar, i likhet med ovanstående, att medvetenheten hos de lokala ledningsgrupperna även den är begränsad, de ser inte nyttan med medlen. Han upplever att frågor om kompetensutveckling sällan berörs under medarbetarsamtalen och menar att detta behöver utvecklas till en naturlig del av verksamhetens arbete. Även han kopplar denna problematik till en fråga om kunskapsutveckling bland chefer och medarbetare. Ytterligare en annan informant från ATO kopplar också detta till kunskap och påpekar att de behöver jobba

mer med medarbetarsamtalet på den lokala nivån, ”ett ypperligt tillfälle att använda medlen” menar hon.

Som också nämnts tidigare har varje enskild enhet samma centrala riktlinjer men att behoven för varje enskild enhet ser olika ut. Riktlinjerna måste därför anpassas till de enhetsspecifika behoven, något som arbetsgivarrepresentanten menar att många enheter i dagsläget har svårt att göra. En annan informant från ATO beskriver samma problematik där han förklarar att många enheter tenderar att enbart se lokala omställningsmedel utifrån ett här och nu-perspektiv på grund av den tidsbrist som råder i verksamheten. Informanten upplever det som att varje enhet först och främst vill lösa sin lokala verksamhet. De tenderar därav att lägga organisationens helhetsbehov åt sidan, att enheterna inte kan blicka framåt och se framtida behov på grund av att de befinner sig här och nu, något som även arbetsgivarrepresentanten upplever. Informanten från ATO påpekar att arbetet med avtalet om lokala omställningsmedel, på grund av tidsbristen, upplevs som en extra pålaga ute på organisationsenheterna, där det exempelvis tidigare förekom att den lokala HR-funktionen medvetet inte marknadsförde möjligheten med medlen. Återigen menar en annan informant från ATO att riktlinjerna är ett hjälpmedel för att upprätta en lokal rutin i arbetet med lokala omställningsmedel.

*./.../ så det handlar om att man måste göra jobbet hemma. ./.../ man måste sätta sig ner i sina grupper (parterna) och diskutera, ”vad vill vi göra med de här medlen? Vad vill vi uppnå?” ./.../ analysen är ju inte vår...den måste de äga själva, ”hur slår det här oss?” [Informant från ATO].*

Informanten påpekar även att det förekommer en problematik som delvis grundar sig i att vissa lokala parter inte engagerar sig i den partsgemensamma gruppen. En problematik han upplever har utmynnat i att det lokalt inte framkommer vad medlen egentligen är bra till. De har inte satt sig ner för att prata om deras behov i relation till riktlinjerna och på så sätt inte anpassat riktlinjerna till sin lokala verksamhet. En tredje informant från ATO menar att svårigheten med att jobba lokalt med riktlinjerna även är kopplad till den upplevda otydligheten ute bland de



lokala enheterna. Hon menar att det från lokalt håll upplevs att riktlinjerna talar emot varandra. Just på grund av att riktlinjerna tolkas och uppfattas på olika sätt bland de lokala enheterna.

Jag tror att... några av de här grupperna där ute säkert är mer generösa (med medlen), medan andra går åt andra hållet och blir nästan rabiata i att det går mot tolkningen och det är ju det här jag tror att vi har ganska mycket att jobba med faktiskt [Informant från ATO].

Hur de ska jobba med det är enligt arbetsgivarrepresentanten en fråga för lokal HR. Att HR-chefen (den lokala) har koll på verksamhetens behov för att sedan presentera detta för den partsgemensamma lokala gruppen (vilken tolkar riktlinjerna). Detta för att på så sätt ha en tydlighet i vad medlen kan användas till, något som bland annat har gått igenom under de rundresor de varit ute på menar han. Precis som informanten från ATO menade, med att riktlinjerna ska fungera som ett hjälpmedel, anser representanten från arbetsgivarsidan att riktlinjerna ska skapa en trygghet för de lokala enheterna. Här har de återigen de två lägren menar han; där det finns de som känner trygghet och hanterar arbetet på ett bra sätt, medan det fortfarande finns de som känner sig osäkra och efterfrågar tydligare styrningar. Informanten tydliggör också skillnaden i att HR är en stödprocess och inte en huvudprocess. Varför det finns en osäkerhet kvar bland många enheter upplever han bero på att stödprocessen inte flyttats in närmre huvudprocessen. I de organisationsenheter som jobbar på det här sättet har kunskapen om lokala omställningsmedel och sammanhållen karriärplanering på så sätt ökat. De har med andra ord etablerat ett sätt att arbeta med lokala omställningsmedel i vardagen, det finns en röd tråd i arbetet. Här är inte hela organisationen idag, utan de behöver utveckla det här sättet för att få en röd tråd och då börjar man prata om det inom organisationen menar han. Arbetsgivarrepresentanten menar att den lokala HR-chefen därför ska vara länken mellan enhetschefen och den lokala partsgemensamma gruppen för att på så sätt utveckla mötet och kommunikationen mellan parterna, detta för att kunna etablera en praxis i arbetet med de olika incitamenten (LOM och övriga delar inom sammanhållen karriärplanering).

En informant från ATO upplever att de högre upp i organisationen har en bättre dialog kring vad lokala omställningsmedel egentligen ska användas till. För att utveckla den här dialogen som en naturlig del längst ut i organisationen upplever han att det återigen är avhängigt det faktum om att navet är medarbetarsamtalet, kopplat till medarbetarens och chefens dialog kring individens ambitioner och verksamhetens behov, samt de årliga lönesamtalen. På så sätt får individen antingen ge sin syn på vad denne vill utveckla eller så får individen av chefen reda på vad hen behöver utveckla kopplat till lön och därmed verksamhetens behov. En annan informant från ATO upplever dock att den individuella viljan att utvecklas är låg på grund av en oklarhet i vad som menas med utveckling inom och utom organisationen. Något som skiljer sig betydligt åt beroende utbildningsnivå bland samtliga medarbetare menar informanterna. De som har högre utbildning tenderar att söka sig till fler utbildningar och på så sätt använda medlen mer upplever informanterna.

Vad som framträder tydligast i resultatet om hur idén mottagits bland de lokala enheterna är att de flesta enheter inte vet hur de ska göra om idén till sin egen vilket beror på att de inte ser syftet med medlen och hur de ska sätta lokala omställningsmedel i ett sammanhang. Något som beror på att idén inte paketerats på ett igenkännbart och logiskt sätt för att bli kontextlös för mottagning (Sahlin-Andersson, 1996:85-88). De lägren som byggt kunskap och utbildat sig inom olika delar av sammanhållen karriärplanering har däremot anpassat idén om de lokala omställningsmedlen till sin specifika enhet, de har gjort idén till sin egen (Ibid:86). Idén har på så sätt getts annan betydelse för de lokala enheterna då de utifrån sina analyser om framtida behov satt det i ett sammanhang (Ibid). Idén har med andra ord integrerats i Löftröms (2003) ord och anpassats till en redan etablerad praxis. En integrering där kunskaper kring sammanhållen karriärplanering och lokala omställningsmedel utvecklats med hjälp av att HR som stödprocess kommit närmre in på den ordinarie huvudprocessen där den lokala verksamheten bedrivs (Ibid: 194, Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:32). Huruvida idén omsatts i handling bland de lokala enheterna påverkas av hela översättningsprocessen som sådan. Enheterna som börjat arbeta med lokala omställningsmedel i enlighet med riktlinjerna har som nämnts tidigare hittat ett eget arbetssätt, ibland med hjälp av representanten/er från arbetsgivaren. De har med andra ord upptäckt hur de själva ska anpassa idén till sin lokala praktik vilket lett till att de börjat arbeta med proaktiv omställning. Mer utvecklat om sambanden i översättningsprocessen i den sammanfattande analysen.

## 5.4 Institutionalisering

Mot bakgrund av rubrik 5.3 mottagning och handling är det ganska klart att myndigheten, från år 2015 med de nya riktlinjerna, inte etablerat ett förgivettagande kring arbetet med proaktiv omställning. Det vill säga kompetensutveckling kopplad till individ och verksamhet (Czarniawska, 2005:112). Arbetsgivarrepresentanten menar att organisationen inte är där än utan att det måste utvecklas en röd tråd i arbetet med ovanstående frågor. Att få upp en dialog med enhetscheferna och de lokala partsgemensamma grupperna med HR-chefen som länken däremellan, samt få enheterna att se arbetet med lokala omställningsmedel i ett sammanhang. Representanten beskriver dock att de är på god väg där de genom de årliga samordningsmötena försöker skapa delaktighet kring dessa frågor. En delaktighet som uppskattats från lokalt håll menar han. Återigen kopplas problematiken tillbaka till att de från central nivå måste bli tydligare med sina riktlinjer för att koppla ihop koncernnivå med lokal nivå, en resa som tar tid även enligt övriga informanter. En problematik som kopplas samman med de tidigare nämnda två lägren och aspekten kring att det tar tid att bygga kunskap kopplat till sammanhållen karriärplanering där lokala omställningsmedel ingår som en del. En informant från ATO upplever det på ett likartat sätt i svaret på frågan om det finns en regelbundenhet i arbetet med lokala omställningsmedel:

Mm nä... där är det också olika långt gångna ute på enheterna, en del har det här som en naturlig röd tråd... alltså både när man tittar på personalförsörjning och när man tittar på utveckling inom enheten. De har säkerligen ritat upp ganska klara linjer medan andra ligger ah... ett antal steg längre bak [Informant från ATO].

Han upplever på så sätt att enheterna kan dra lärdom av varandra där de genom samordningsmötena som ett verktyg nätverkar och får upp en acceptans och förståelse för de goda exemplen. En annan informant från ATO menar att fler och fler ansöker till sådant som är kopplat till kompetensutvecklande åtgärder. Fortfarande är det en utmaning som de hela tiden jobbar med. De måste utveckla ett långsiktigt perspektiv ute på varje organisationsenhet, att gå från här och nu till att se utanför sina egna grindar upplever han. En annan från ATO förklarar det som att: ”jag vill inte styra upp det, men det måste någonstans bli tydligare” för att

implementera arbetet med lokala omställningsmedel. Att marknadsföra vad medlen egentligen ger för möjligheter för att på så sätt öppna upp för en individuell medvetenhet och vilja.

## 5.5 Sammanfattande analys

Resan började egentligen med att de centrala parterna i organisationen tog emot idén om att jobba med det nya avtalet från 2014 genom att integrera det nya avtalet med de arbetsformer som de hade för tidigare avtal, RALS bilaga 3 (Löfström, 2003:194). Det var alltså myndighetens sätt att packa upp och anpassa avtalet om lokala omställningsmedel till sin organisatoriska kontext, vad som av Lindberg och Erlingsdóttir (2005) anses nödvändigt för att kunna omsätta idén till handling (Ibid:32). Den centrala partsgemensamma gruppen kom sedan överens om att utvecklingen av de nya riktlinjerna, som ska styra arbetssättet med lokala omställningsmedel, borde kopplas ihop med de lokala enheternas erfarenheter kring sådant som fungerat tidigare (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:31). Med andra ord att idébärarna använde sig av idéanvändarnas erfarenhetskunskaper då mandatet med att jobba med dessa frågor legat på enheterna sedan 2001. Ett sätt som de från centralt håll även idag förhåller sig till för att se vad som fungerar och inte fungerar. Utformningen av riktlinjerna kopplas alltså till det som författarna kallar för så kallade ”master ideas”, ett sätt som Lindberg och Erlingsdóttir (2005) menar att organisationer förhåller sig till för att se vad som fungerar eller inte (Ibid:31).

Ovanstående aspekter som uppkommit i studiens resultat blir här problematiskt då det fortfarande blir utifrån den centrala gruppens uppfattning av de lokala praktikernas erfarenheter av vad som fungerat som de centrala riktlinjerna utformas. Då riktlinjerna som den centrala gruppen satt upp är tänkt som en form av styrning och hjälpmedel för de lokala enheterna att förhålla sig till, har detta istället försvårat mottagningen av idén på lokal nivå. Idén har således inte packats upp eller anpassats i varje lokal kontext vilket visats bero på att idén, i och med att riktlinjerna paketerats på ett otydligt sätt, gör att arbetet med lokala omställningsmedel upplevs luddigt och osäkert bland flera håll i verksamheten i enlighet med informanterna. Precis som Tilling (2008) presenterar som en slutsats i hennes forskning tenderar översättningen av riktlinjerna även i detta fall resultera i att myndighetens arbete med avtalet om lokala omställningsmedel delvis hamnar utanför arbetet för proaktiv omställning, det centrala avtalet,

då det bland flera håll i myndigheten råder en osäkerhet i vad riktlinjerna betyder (Ibid:3,178). Flertalet enheter har inte kunnat omsätta idén till handling och på så sätt är det inget som de i dagsläget aktivt jobbar med. En problematik som grundar sig i att paketeringen av idén (riktlinjerna) inte gjorts tillräckligt logisk och igenkännbar för de lokala enheterna, de ser inte syftet med att arbeta proaktivt (Sahlin-Andersson, 1996:85-88).

I linje med det som Czarniawska och Joerges (1996) diskuterar måste de lokala enheterna bli medvetna om riktlinjernas syfte och ändamål då de annars inte kan fortsätta att översätta idén på grund av att de inte kan relatera till den, de har inte uppfattat dess syfte (Ibid:27). Vad som däremot framgår av resultatet är att det arbetas mycket med att försöka höja enheternas medvetenhet kring vad lokala omställningsmedel är genom att, i kommunikationen mellan den centrala och lokala nivån, koppla huvudsyftet med avtalet till ett sammanhang. Här är det vissa enheter som har lyckats framkommer det i resultatet där de genom att ha lyft in stödprocessen närmre huvudprocessen kunnat anpassa idén till sin lokala verksamhet. Enheterna har med andra ord satt riktlinjerna (idén) i ett större sammanhang vilket gett idén ny mening. De ser att kompetensutveckling, i relation till sin egen verksamhet samt organisationens dito som helhet, måste vara kopplat till det vardagliga arbetet. Således på ett sätt som gör att enheterna, genom diverse kompetenshöjande åtgärder, utvecklar individen samt den lokala och centrala verksamheten.

Något som däremot blir otydligt är att de lokala enheterna förväntas utveckla ett proaktivt omställningsarbete men med utgångspunkt i riktlinjerna. Även om de från centralt håll påpekar att de måste jobba med det själva på varje enhet och koppla det till sin egen verksamhet blir det en svårighet i detta arbete på grund av paketeringen av riktlinjerna. Det blir med andra ord en svårighet i att bedöma vad man kan eller inte kan göra lokalt på grund av riktlinjernas formulering. Fortsatt legitimerar den centrala gruppen, i likhet med Lindberg och Erlingsdóttir (2005), att detta arbete måste ske i den lokala partsgemensamma gruppen (Ibid:45). En typ av styrning som studiens resultat visar vara en svårighet om de lokala grupperna inte vet hur de ska arbeta med riktlinjerna för att anpassa arbetet med proaktiv omställning till sin egen verksamhet. Bergström och Dobers (2000) konstaterar i sin rapport att det behövs en kunskap

om och en förförståelse för hur kommuner ska översätta statliga direktiv i relation till lokala investeringsprogram (Bergström & Dobers, 2000:178). Likaså tydliggör denna studies resultat att de lokala enheterna behöver detsamma för att kunna översätta de riktlinjer som den centrala gruppen utformat till sin lokala kontext. Detta för att på så sätt kunna omsätta idén till handling och därigenom börja arbeta med proaktiv omställning.

Vad som framkom under intervjuerna var dock det faktum att den centrala gruppen är medveten om att de måste bygga denna kunskap, en möjlighetsaspekt inför det fortsatta arbetet med implementeringen. Frågan är bara hur de fortsatt väljer att bygga denna kunskap. Undersökningen visar att myndigheten i dagsläget bygger kunskap genom det årliga samordningsmötet samt genom de rundresor som genomförs i samband med mötet och diverse utbildningar riktat mot sammanhållen karriärplanering (livs- och karriärplanering, medarbetarsamtalet etcetera.). Detta för att sätta riktlinjerna i ett sammanhang som nämnts tidigare. En form av ideologisk kontroll, i linje med vad som diskuteras av Czarniawska och Joerges (1996), då idébärarna, den centrala partsgemensamma gruppen, talar om hur enheterna kan sätta idén i ett sammanhang vilket motverkar den mobiliseringen som krävs för handling (Ibid:31). Däremot visar resultatet att enheterna ges utrymme att, i dialog med arbetsgivarsidan under rundresorna, utveckla former för att själva upptäcka hur de ska anpassa idén till sin egen kontext. Detta förespråkas bland annat av Czarniawska och Joerges (1996) då individen själv tenderar att se nyttan med idén vilket de menar är av stor relevans för att omsätta idén till handling (Ibid:28).

## **6 Slutsats**

Då syftet med studien varit att undersöka hur implementeringsprocessen (översättningsprocessen) med avtal om lokala omställningsmedel upplevs i en specifik statlig myndighet och se om det uppkommer eventuella hinder och möjligheter i denna process samt hur detta i sådana fall kan förstås och förklaras, presenteras i detta avsnitt följande slutsatser.

## 6.1 Hur det lokala avtalet om lokala omställningsmedel implementeras

Avtalet om lokala omställningsmedel implementeras genom att de centrala parterna delvis utgått ifrån tidigare avtal, RALS bilaga 3. Idén har således integrerats som diskuteras av Löfström (2003:194). Idén kopplas också till så kallade ”master ideas”, som förklaras genom att den centrala gruppen tar tillvara på de lokala enheternas erfarenhetskunskaper kring vad som tidigare fungerat bra i arbetet med proaktiv omställning (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005:31). I relation till detta paketeras sedan idén till en text som utformas genom ett antal generella riktlinjer, vilket enligt Lindberg och Erlingsdóttir (2005) görs för att förenkla kommunicerandet av idén (Ibid:31). Mandatet ges sedan till de lokala enheterna i att, utifrån riktlinjerna, anpassa idén till sin egna kontext. Något som i linje med Sahlin-Andersson (1996) görs för att omsätta idén till handling (Ibid:86). Samordningsmötena och rundresorna är sedan ett sätt för den centrala gruppen att justera riktlinjerna, och stötta enheterna, utifrån vad som fungerar eller inte i arbetet med proaktiv omställning.

## 6.2 Hinder och möjligheter som uppstår i implementeringsprocessen

De hinder som uppstår i implementeringsprocessen är att paketeringen av idén (riktlinjerna) upplevs som oklar vilket leder till en omedvetenhet och osäkerhet i hur de på lokal nivå ska ta emot och omsätta arbetet med lokala omställningsmedel i handling. Konsekvenserna blir då att många av de lokala enheterna inte kan anpassa arbetet med proaktivt omställningsarbete till sin egen verksamhet. Aspekter vilka enligt bland annat Sahlin-Andersson (1996) är av betydelse för att idén ska kunna omsättas till handling (Ibid:86).

Möjligheterna är dels de centrala parternas medvetenhet i att ovanstående problematik måste hanteras. Att de i dialog med enheterna under/efter samordningsmötena hela tiden justerar och förtydligar de generella riktlinjerna för att den lokala nivån ska ges en ökad förståelse för omställning. Parterna är också medvetna i att arbetet måste anpassas till de lokala enheterna för att kunna omsättas i handling. Något som även Lindberg och Erlingsdóttir (2005) menar är en nödvändighet (Ibid:32). En ytterligare möjlighet är medvetenheten i att de aktivt och regelbundet måste arbeta med frågor kring proaktiv omställning. En medvetenhet som däremot måste etableras bland de lokala organisationsenheterna.

### 6.3 Förklaring av de hinder och möjligheter som uppstår i processen

De hinder som uppstår i implementeringsprocessen är främst att riktlinjerna paketerats på ett sätt som gör det svårt att få upp medvetenheten om proaktivt omställningsarbete ute i organisationen. Precis som Czarniawska och Joerges (1996) framhäver grundar sig denna problematik i att idén inte paketerats på ett igenkännbart och logiskt sätt, vilket resulterar i att de lokala enheterna inte känner igen idén då de inte är medvetna om dess syfte (Ibid:27). En dominoeffekt av detta blir att idén inte anpassas på lokal nivå i och med denna osäkerhet, vilket förklarar varför idén på många ställen i organisationen inte kunnat omsättas i handling. Idén måste på så sätt ges ny mening och betydelse för varje enhet (Sahlin-Andersson, 1996:86).

Möjligheterna kan förklaras utifrån att det förekommer en medvetenhet från central nivå som är kopplad till den aspekt som diskuteras av Sahlin-Andersson (1996) ovan. Något som de i gruppen anser måste hanteras. Det finns också en tanke i att, som diskuteras av Czarniawska och Joerges (1996), använda rundresorna för att i dialog lyfta upp enheternas medvetenhet om och förståelse för proaktivt omställningsarbete. Att de själva (med stöd) tillåts upptäcka och se idén i ett sammanhang (Ibid:30).

## 7 Diskussion

Vad som framkom av studiens resultat är det faktum att alla informanter verkar vara medvetna om att det föreligger en översättningsproblematik ute på enheterna. En annan aspekt av relevans är att alla informanter upprepade gånger talat om hur viktigt det är att riktlinjerna måste bli tydligare för att de bland enheterna ska kunna anpassa dem till sin egen kontext. Av betydelse i studiens resultat är här att alla informanter talat om vikten av tydlighet i och med utformningen av de centrala riktlinjerna i myndigheten. Detta för att kunna utveckla ett lokalt aktivt arbete med proaktiv omställning. Som synliggjordes i den sammanfattande analysen sågs bland annat en likhet med en av Tillings (2008) slutsatser, hur myndighetens arbete med proaktiv omställning delvis tenderar att falla utanför det proaktiva omställningsarbete så som framställs i avtalet tecknat mellan arbetsmarknadens parter, Arbetsgivarverket, OFR/S,P,O, Saco-S och SEKO. Detta då de centrala riktlinjerna inom myndigheten präglas av en osäkerhet på lokal nivå vilket lett till att delar av de lokala enheterna inte arbetar med proaktiv omställning. För att myndigheten ska leva upp till detta krävs således en medvetenhet om vikten av en kollektiv



process, att det finns en regelbundenhet, eller åtminstone en mottaglighet, för hur man arbetar med proaktiv omställning.

Som inledningsvis beskrevs omfattas idag de flesta av alla anställda i Sverige av så kallade omställningsavtal och även då, för anställda i staten, det avtal som här fokuserats, avtal om lokala omställningsmedel. Avtal vilka är tecknade mellan arbetsmarknadens parter för att bland annat hantera de konsekvenser som uppstår i samband med uppsägningar och omställningar på den svenska arbetsmarknaden, med en grundläggande föreställning om att effektivisera vägen till nytt arbete eller annan lösning för individen. Resultatet i föreliggande studie kan här vara något för övriga statliga myndigheter att överväga i utformandet av sina lokala avtal. Att se vikten av implementering som en kollektivt skapande process där införandet är beroende av de aktörer som idén ifråga är till för, vilket framkommer i resultatet. Detta för att kunna omsätta idén om proaktivt omställningsarbete i handling i hela organisationen. Undersökningens resultat har visat sig ge en ökad förståelse av hur avtalet om lokala omställningsmedel implementeras i organisationer. Ett resultat av relevans att ta hänsyn till för att; dels i så hög grad som möjligt utveckla kompetensen (kortsiktigt och långsiktigt) inom organisationen, eller bidra till att individen på ett så bra sätt som möjligt ska kunna hitta en ny sysselsättning eller annan lösning vid eventuella uppsägningar och omställningar i den statliga sektorn. I förhållande till båda avtalen får även syftet med dessa medel en större genomslagskraft i och med att både individen och organisationen på lokal och central nivå på så sätt utvecklas i arbetet med omställning. En större genomslagskraft som därigenom kan resultera i ett ökat långsiktigt arbete med omställning, och därav en ökad intern och extern rörlighet i och utanför staten. Något som gynnar både myndigheternas utveckling och på så sätt individerna däri och vice versa.

Genom att utveckla en tydlighet i och medvetenhet om arbetet med proaktiv omställning i hela organisationen skulle individen och organisationen de facto kunna bidra till att i högsta möjliga mån undvika att individen hamnar i en arbetslöshet (håller sig anställningsbar) samt att organisationen håller sig konkurrenskraftig. Det skapas således ett långsiktigt perspektiv där omställning ses som någonting positivt och inte som något negativt vilket framkommit i

resultatet. Ett perspektiv som ger både individ och verksamhet en vidare valbarhet i att utvecklas mot vad som kan vara till det bättre. Förslag på vidare forskning skulle därför kunna vara att kvantitativt undersöka huruvida individer i en organisation som jobbar proaktivt med omställning lättare får sysselsättning efter en uppsägnings- eller omställningssituation, jämfört med individer som i kontrast befinner sig i en organisation som inte jobbar på samma sätt med proaktivt omställningsarbete. I relation till tesen om att en utvecklad tydlighet och medvetenhet i arbetet med proaktivt omställningsarbete skulle kunna bidra till ökad konkurrensförmåga, kan ett annat exempel vara att hypotespröva om så är fallet. Med andra ord att jämföra en organisation som jobbar proaktivt jämfört med en motsatt dito och se huruvida konkurrensförmågan skiljer sig åt. Om så är fallet skulle det vara värdefullt att i sådana fall göra ytterligare fallstudier med en kvalitativ metodologisk ansats, för att mer grundat utveckla ett teoretiskt resonemang kring vilka aspekter som förklarar det kvantitativa resultatet.

En nackdel som upplevs med det översättningsteoretiska perspektivet blir här att studien främst kunnat uttala och visa på att det exempelvis krävs en tydlighet för att idén ska kunna resa vidare. Undersökningen har även kunnat bekräfta delar av tidigare forskning och de slutsatser de kommit fram till i relation till fallstudiens resultat. Däremot är inte perspektivet särskilt detaljerat i bemärkelsen att det exempelvis inte finns ett sätt att mer ingående förklara varför något ses som ett hinder eller en möjlighet. Teorin blir med andra ord för tematiskt förankrad och självförklarande vilket i viss mån försämrar förklaringen av implementeringsprocessen. Framtida teoretiska verktyg för att förstå implementeringsprocessen i statliga verksamheter skulle därför kunna vara, att i kombination med teori om översättning, applicera teorier vilka kan användas för att förklara de strukturella förändringar som skett inom den statliga sektorn (exempelvis New Public Management). Andra teorier som skulle kunna användas för att mer ingående kunna se problematiken i processen är teorier om kommunikation, exempelvis att analysera den text som myndighetens parter formulerat, för att på så sätt se vad det är i riktlinjerna som försvårar dess mottagning. Alltså att kombinera översättningsteori med andra teorier för att på ett bättre och mer detaljerat sätt förstå implementeringsprocesser överlag.

## Litteratur- och källförteckning

Arbetsgivarverket. (2014a). *Avtal om lokala omställningsmedel*. Hämtad 2017-04-02, från <https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/centralaavtal/avtal-om-lokala-omstallningsmedel/avtal-om-lokala-omstallningsmedel.pdf>

Arbetsgivarverket. (2014b). *Förhandlingsprotokoll, överenskommelse rörande avtal om omställning samt avtal om lokala omställningsmedel*. Hämtad 2017-04-02, från <https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/centralaavtal/avtal-om-omstallning/forhandlingsprotokoll-omstallningsavtal-140625.pdf>

Bergström, O., & Dobers, P. (2000). *Organizing Sustainable Development. From Diffusion to Translation*. Göteborgs universitet. School of Business, Economics and Law. Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/2970>

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur AB.

Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change*. Berlin och New York: Walter de Gruyter.

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change* (s. 13-47). Berlin och New York: Walter de Gruyter.

Fernler, K. (2012). *Perspektiv på implementering. Vad är "god" implementering och kan det stödjas?* (Leading health care, nr.8). Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Latour, B. (1998). *Artefaktens åtkomst. Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag AB.

Lindberg, K., & Erlingsdóttir, G. (2005). Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 7(3-4), 27-52.

Lindgren, S. (2014). Kvalitativ analys. I Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys* (s.29-45). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Lindgren, S. (2014). Kodning. I Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys* (s.45–63). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Lindgren, S. (2014). Tematisering. I Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys* (s.63–73). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Lindgren, S. (2014). Summering. I Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys* (s.73–87). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

LO. (u.å). *Presentation av LO*. Hämtad 2017-06-08, från [http://www.lo.se/start/om\\_oss/en\\_presentation\\_av\\_lo](http://www.lo.se/start/om_oss/en_presentation_av_lo)

Löfström, C. (2003). *Hur Posten blev företag. Om reformer och översättning av idéer*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Nilsson, M. (2014). Att samla in kvalitativa data – halvstrukturerade intervjuer. I Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys* (s.149–167). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

PTK. (u.å). *PTK på en minut*. Hämtad 2017-06-08, från <http://www.ptk.se/om-ptk/>

Saco-S. (u.å). *Om Saco-S*. Hämtad 2017-06-08, från <http://www.saco.se/lokala-webbplatser/Saco-S/Om-Saco-S/>

Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields. I Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change* (s. 69–91). Berlin och New York: Walter de Gruyter.

Seko. (u.å). *Vår organisation*. Hämtad 2017-06-08, från <https://www.seko.se/om-oss/var-organisation/>

ST. (u.å). *Vad är OFR/S/P/O?*. Hämtad 2017-06-08, från <https://st.org/svar/vad-ar-ofrspo>

Statskontoret. (2017). *Fakta om offentlig sektor*. Hämtad 2017-06-07, från <http://www.statskontoret.se/var-verksamhet/forvaltningspolitikens-utveckling/offentliga-sektorns-utveckling/arligen-uppfoljningar/>

Tilling, K. (2008). *Att styra hållbar utveckling, om miljöledning och dess översättningar i statsförvaltningen*. Västerås: Mälardalen University.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Trygghetsstiftelsen. (u.å). *Lokala omställningsmedel*. Hämtad 2017-06-07, från <https://www.tsn.se/f-r-arbetsgivare-och-fackliga-representanter/lokala-omst-llningsmedel>

Trygghetsstiftelsen. (2015a). *Parternas avtal avseende lokala omställningsmedel*. Hämtad 2017-05-14, från [https://www.tsn.se/sites/default/files/documents/Parternas%20riktlinjer%20avseende%20lokal%20omst-llningsmedel\\_0.pdf](https://www.tsn.se/sites/default/files/documents/Parternas%20riktlinjer%20avseende%20lokal%20omst-llningsmedel_0.pdf)

Trygghetsstiftelsen. (2015b). *Seminarium om långsiktigt omställningsarbete i staten*. Hämtad 2017-06-07, från <https://www.tsn.se/f-r-arbetsgivare-och-fackliga-representanter/lokala-omst-llningsmedel/delta-del-av-tidigare-seminarier>

Trygghetsstiftelsen. (2016). *Att ligga steget före*. Hämtad 2017-05-12, från [https://www.tsn.se/sites/default/files/Att ligga steget före.pdf](https://www.tsn.se/sites/default/files/Att%20ligga%20steget%20f-ore.pdf)

Walter, L. (2015). Omställning i Sverige. I Walter, L. (red). (2015). *Mellan jobb. Omställningsavtal och stöd till uppsagda i Sverige* (s.17–31). Stockholm: SNS Förlag.

Walter, L. (red). (2015). *Mellan jobb. Omställningsavtal och stöd till uppsagda i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Stockholm: Liber AB.

# Bilagor

## Intervjuguide

### Lösryckning

- Berätta lite om bakgrunden till arbetet med de lokala omställningsmedlen, hur tänkte ni? Vad tycker ni gick bra respektive mindre bra med implementeringen? Vilka fattade de centrala besluten (enbart partsgemensamt)? Hur kommer det sig att ni gjorde som ni gjorde? Vad tror ni att ni hade kunnat göra annorlunda?
- Ni pratade /.../ om att ni arbetat med detta (proaktiv omställning) innan det nya avtalet. Hur tror ni att det har påverkat er och hur kommer det sig att ni jobbat med det tidigare?
- Hur gick det till när ni implementerade det nya avtalet i övriga delar av organisationen? Hur var reaktionerna i organisationen som helhet?
- Hur ser ni på avtalet (statligt övergripande) i övrigt?

### Paketering

- Vad har det inneburit för alla enheter med en så omfattande implementering som denna? Hur har inställningen från olika håll i verksamheten varit? Ni nämner ex. att ni specialiserar er på olika områden och att saker tolkas olika.
- Hur har ert lokala avtal formulerats och kommunicerats för att anpassas till de lokala enheterna? (organisationen i sin helhet)
- Vad tror ni att ni lyckats bra och mindre bra med efter att ni utformat och kommunicerat ert arbete vidare i leden?

- Vilka verktyg och modeller har varit nödvändiga?
- Ni nämner /.../ att ni använt er av kommunikationstrappan (känna till → förstå → acceptera → engagemang → ansvar) som implementeringsmodell, skulle ni kunna berätta lite om ert arbete med denna modell i relation till ert lokala avtal?
- Hur tror ni att er uppfattning av arbetet med dessa frågor skiljer sig från de lokala enheternas?

### **Mottagning**

- Vilka reaktioner har ni stött på? Vilken är er uppfattning av dessa i sådana fall?
- Sättet som organisationen jobbar med de lokala omställningsmedlen, vad anser ni att det präglas av? (Centralt, decentraliserat etcetera)
- Hur skulle du beskriva det lokala arbetet med omställning?

### **Handling**

- Hur ser praxisen med det lokala omställningsarbetet ut på lokal nivå?
- På vilket sätt är det lokala kopplat till det centrala när det gäller omställning?

## Institutionalisering

- Vad är er uppfattning om arbetets funktionalitet idag? Finns det en regelbundenhet i arbetet med omställning?
- Hur ser ni på ert framtida arbete och nya avtal på området omställning?
- Om ni skulle tipsa de centrala parterna om något i det centrala avtalet, vad skulle det vara?



