

# SKYDDSSOMBUDETS MEDVERKAN I ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR

En studie om skyddsombudets olika roller i  
förändringsprocesser

**Soheil Raoufi**

---

|                 |   |
|-----------------|---|
| Program:        | Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp      |
| Kurs (kurskod): | Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508) |
| Nivå:           | Avancerad nivå  |
| Termin/år:      | VT 2022   |
| Handledare:     | Carina Abrahamson                                     |
| Examinator:     | Jenny de Fine Licht                                   |

# Sammanfattning

|                  |  |
|------------------|--|
| Program:         | Mastersprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp.   |
| Kurs (kurskod):  | Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)  |
| Titel (Svensk):  | Skyddsombuds medverkan i organisationsförändringar. En studie om skyddsombudets olika roller i förändringsprocesser.                         |
| Titel (engelsk): | The safety representative's participation in organizational change. A study about safety representative's different roles in change process. |
| Nivå:            | Avancerad nivå.  |
| Termin/år:       | VT/2022.   |
| Handledare:      | Carina Abrahamson  |
| Examinator:      | Jenny de Fine Licht  |
| Nyckelord:       | Planerad förändring, skyddsombud, översättning, meningskapande, olika roller.  |

---

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att skapa en förståelse för skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser samt att begripliggöra hur skyddsombudets roll översätts i olika verksamheter.

**Teori:** I huvuddrag används tidigare forskning för att förstå skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser. Vidare används översättningsteori för att analysera översättningar av skyddsombudets roll. Dessutom används tidigare teoretiska utgångspunkter för att reflektera över det insamlade materialet och även för att ta ett helhetsperspektiv på organisationsförändring.

**Metod:** Studien genomfördes med semi-strukturerade intervjuer med tio skyddsombud och tio chefer.

**Resultat:** Studien visar att skyddsombud medverkar på olika sätt i förändringsprocesser. Beroende på hur skyddsombudets roll översätts av olika aktörer samt andra faktorer såsom arbetskultur, kontext, eget ställningstagande till förändring, när och i vilken omfattning skyddsombud involveras kan leda till att skyddsombud medverkar i förändringsprocesser på olika sätt. Vilket i sin tur kan leda till olika utfall både för förändringsprocessen men även för de som blir berörda av förändringen.

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b>   | <b>4</b>  |
| SYFTE, PROBLEMFÖRMULERING OCH FRÅGESTÄLLNING                                  | 5         |
| DISPOSITION   | 6         |
| <b>2. BAKGRUNDSINFORMATION: SKYDDSOMBUDET UPPDRAG OCH BEFOGENHETER</b>        | <b>7</b>  |
| <b>3. TIDIGARE FORSKNING</b>  | <b>9</b>  |
| ORGANISATIONSFÖRÄNDRING: OLIKA AKTÖRER OCH DELAKTIGHET                        | 9         |
| ORGANISATIONSFÖRÄNDRING: OÖNSKADE KONSEKVENSER                                | 11        |
| SKYDDSOMBUDETS DELAKTIGHET OCH ANDRAS UPPFATTNINGAR AV SKYDDSOMBUDETS UPPDRAG | 12        |
| SKYDDSOMBUD: OLIKA ROLLER   | 15        |
| SAMMANFATTNING AV TIDIGARE FORSKNING  | 18        |
| <b>4. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b>   | <b>19</b> |
| ÖVERSÄTTNINGSTEORI  | 19        |
| REAKTION PÅ FÖRÄNDRINGAR & KOMMUNIKATION                                      | 21        |
| <b>5. FORSKNINGSANSATS OCH METOD</b>  | <b>24</b> |
| METOD   | 24        |
| ANALYSPROCESSEN   | 28        |
| ETISKA ÖVERVÄGANDEN   | 29        |
| <b>6. EMPIRI OCH ANALYS</b>   | <b>30</b> |
| TANKAR OM OCH REAKTIONER PÅ ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR                         | 30        |
| SKYDDSOMBUDETS MEDVERKAN I FÖRÄNDRINGSPROCESSER                               | 40        |
| FÖRMEDLARE  | 51        |
| ÖVERSÄTTNINGAR AV SKYDDSOMBUDETS ROLL   | 62        |
| <b>7. DISKUSSION OCH SLUTSATS</b>   | <b>69</b> |
| <b>8. REFERENSER</b>  | <b>77</b> |
| <b>9. BILAGOR</b>   | <b>81</b> |
| BILAGA 1 – TIDIGARE STUDIER – SÖKORD, DATABASER SAMT SÖKSTRATEGIER            | 82        |
| BILAGA 2, INFORMATIONSBREV  | 85        |
| BILAGA 3, INTERVJUGUIDE CHEF  | 87        |
| BILAGA 4, INTERVJUGUIDE SKYDDSOMBUD   | 87        |
| BILAGA 5, KODBOK  | 88        |

# 1. Inledning

Vi lever i en tid där förändringar sägs ske ständigt och anses som oundvikliga. Begreppet förändring förknippas i vissa fall med andra mer positivt laddade ord såsom förbättring, innovation och omväxling etcetera. Dock kan förändring även innebära oförutsägbarhet eller en omställning. Med andra ord, en förändring kan innebära olika saker för olika individer. Exempelvis, en förändring såsom att arbeta eller studera på distans kan innebära olika fördelar och nackdelar för olika individer. Det vill säga förändringar leder till olika tankar, uppfattningar och känslor, där olika individer försöker skapa en förståelse om vad förändringen innebär för dem. Följande citat illustrerar detta.

Skyddsombud - *“förändring är skrämmande. Det är förenat med mycket rädsla, man vet vad man har, men man vet inte vad man får. Sen kan jag tycka, själv personligen att det är spännande... att bana väg för någonting, hitta problemen, lösa problemen, men det är mycket skrämmande i en arbetsgrupp, personal är rädda för att förlora sina roller. Man vet inte liksom hur det ska bli och det blir mycket oro och folk blir sjuka. Det blir mycket så här (slår knytnävarna mot varandra) inne i gruppen, man blir lite oense. Det jag tycker är viktigt när det gäller förändring, det är transparens, att man är öppen. Från högsta ner till lägsta, så alla dom ska inte vara med på stationen och hoppa på tåget utan de ska in i samma kupé. Och är det någon som inte hoppar på tåget, då får man ju fråga varför, vad är du rädd för?”*

Den förändring skyddsombud beskriver är inte en vardaglig förändring utan en organisationsförändring, det vill säga större planerade förändringar. Detta citat beskriver att förändring skapar olika känslor, tankar och uppfattningar hos olika individer samt att förändringar kan leda till olika oönskade konsekvenser. Dessutom påpekas vikten av att ta del av dessa uppfattningar, det vill säga vad förändring innebär för andra. Konsekvenser som skyddsombudet nämner berör även skyddsombudets kärnuppdrag, det vill säga att minimera arbetsmiljörisker. Vidare visar citatet även på skyddsombudets medverkan i förändringsprocessen, det vill säga “att bana väg för någonting, att hitta och lösa problem”. Skyddsombudets delaktighet i en organisationsförändring har studerats av forskare (exempelvis Szücs, 2014., Trägårdh, 2008) dock har dessa studier främst fokuserat på hur organisationsförändringar berör skyddsombudets uppdrag samt i vilken omfattning skyddsombud involveras. Forskare har även studerat vilka uppfattningar som råder om vad skyddsombudets roll innebär samt hur dessa har en inverkan på vilken roll skyddsombud kan ha på arbetsplatser eller i implementeringar av

arbetsmiljöåtgärder (exempelvis, Helland et al, 2021., Hall et al, 2006., Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012). Dessa studier visar även att skyddsombud på grund av sitt uppdrag, befogenheter, stöd från regelverk samt fackliga förbund och förtroende från medarbetarna, har en betydligt inflytande roll på arbetsplatsen. Dock har forskning om skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser varit få (se bilaga 1, för en genomgång av min sökning av tidigare forskning). Denna kunskap menar jag är betydelsefull eftersom skyddsombudets medverkan kan ha olika utfall både för förändringsprocessen men även för de medarbetare som blir berörda av förändringen. Likväl är det betydelsefullt att begripliggöra hur skyddsombudets roll översätts i olika verksamheter. Detta eftersom rollen kan ha en betydelse i hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess men även på en arbetsplats, vilket i sin tur kan leda till olika utfall både för organisationen men även för de andra berörda.

## **Syfte, problemformulering och frågeställning**

Som nämndes inledningsvis, skyddsombud har ett betydelsefullt inflytande på sin arbetsplats. Dock finns det få studier om skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser. Forskare (exempelvis Hall et, al 2006) har studerat vilka roller skyddsombud har på en arbetsplats dock har dessa saknat fokus på förändringsprocesser. Helland et al (2021) har studerat vilka roller skyddsombud kan ha i implementering av arbetsmiljöåtgärder samt faktorer såsom om och när skyddsombudet involveras och görs delaktig, vilken kunskap skyddsombudet har, hur andra och skyddsombudet uppfattar uppdraget påverkar vilken roll skyddsombudet tar på sig. Även om implementeringar av arbetsmiljöåtgärder kan anses som en förändring, är innehållet av förändringar i sig också direkt kopplade till skyddsombudets kärnuppdrag. Även om studien bidrar med kunskap menar jag att empirin i den studien är begränsad till implementering av förändringar relaterade till arbetsmiljöåtgärder och inte organisationsförändring. Dessutom att andra aktörers och skyddsombudets egna uppfattningar av uppdraget påverkar vilken roll skyddsombudet tar på sig leder till frågan varifrån kommer dessa uppfattningar och kan det även finnas andra faktorer?

Med det sagt, Helland et al (2021) studie kan tolkas att även i andra organisationsförändringar kan skyddsombud medverka på olika sätt. Detta ledde till att jag diskuterade med en bekant som arbetar som chef i en offentlig verksamhet. Jag berättade att jag är intresserad av att undersöka skyddsombudets medverkan i organisationsförändringar. Svaret som jag fick var

*“Varför skyddsombud? Du borde undersöka hur de fackliga förbund påverkar förändringar”*. Dessutom menade min bekant att det även beror på vilket utrymme (roll) skyddsombudet får och om skyddsombudet har förstått sin roll. Denna syn på skyddsombudet återkom även under intervjuerna då flera chefer frågade varför jag undersöker skyddsombudet. En av cheferna frågade, *“men varför skyddsombud, är det den där klassiska konflikten mellan skyddsombud och chef?”*. Med det vill jag säga, att i de flesta fall präglades föreställningen av att skyddsombud är en passiv mottagare av förändring, men även att rollen kan variera beroende på skyddsombudets kunskap eller den roll som hen blir tilldelad. I mina pilotintervjuer med skyddsombud berättade de däremot att deras medverkan kan få olika utfall för de som blir berörda av förändringen. De olika föreställningarna om skyddsombud samt de få studier som berör detta ämne gör att den här kunskapen både är relevant och betydelsefull. Att skyddsombud involveras i förändringsprocesser, översättningen av skyddsombudets roll samt hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess kan innebära olika utfall. Dessa utfall kan beröra förändringsprocessen, organisationen men även andra aktörer såsom medarbetare och chefer. Syftet med denna uppsats är därmed, att skapa en förståelse för skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser samt att begripliggöra hur skyddsombudets roll översätts i olika verksamheter.

Följande är frågeställningar:

- Hur medverkar skyddsombudet i en förändringsprocess?
- Hur översätts rollen som skyddsombud i olika offentliga verksamheter?

## **Disposition**

Nästa kapitel kommer innehålla bakgrundsinformation om skyddsombudets uppdrag samt befogenheter. Kapitel därefter kommer tidigare forskning presenteras. Näst därpå, beskrivs tillvägagångssättet, det vill säga forskningsansatsen samt metoden. Kapitlen därefter kommer empirin och analysen presenteras och slutligen presenteras diskussion och slutsats.

## 2. Bakgrundsinformation: Skyddsombudet uppdrag och befogenheter

Skyddsombud kallas även för arbetsmiljöombud och finns på de flesta arbetsplatser i de flesta delar av världen. Vissa kan förväxla skyddsombud som synonym till fackligt ombud/arbetsplatsombud då det finns vissa likheter. En anledning kan vara att båda dessa är förtroendevalda uppdrag, det vill säga att en arbetstagare på en arbetsplats har fått ett förtroende för sitt uppdrag från sina kollegor och/eller från ett fackligt förbund. Man kan även vara både skyddsombud och arbetsplatsombud (Kommunal, 2022), det vill säga att en arbetstagare kan ha olika uppdrag samtidigt, vilket kan vara en anledning till att uppdraget kan förväxlas. Dock, det finns skillnader mellan dessa. Generellt så har arbetsplatsombudets uppdrag med arbetsvillkor att göra och en del av uppdraget blir att samverka med arbetsgivare för att driva fram fackmedlemmarnas intresse, till exempel, lön (Unionen, 2022). Med andra ord är uppdraget begränsat till fackförbundets egna medlemmar. Däremot har ett skyddsombuds uppdrag att göra med arbetsmiljön på arbetsplatsen. Med arbetsmiljö menas de fysiska, psykiska och sociala faktorer som kan påverka människors hälsa och säkerhet på arbetsplatsen (Prevent, 2022). Skyddsombudets uppdrag innebär att främja och medverka för en god arbetsmiljö på arbetsplatsen, dock är det arbetsgivaren som har huvudansvaret för arbetsmiljön (Arbetsmiljölagen, 2018). Till skillnad från ett arbetsplatsombud, representerar skyddsombudet alla medarbetare, även de som inte är medlemmar i ett fackligt förbund (Hovden et al, 2018). Givetvis tillhör ett arbetsplatsombud ett fackligt förbund men ett skyddsombud behöver inte göra det (Arbetsmiljöverket, 2022), däremot är cirka 90 procent av skyddsombuden i Sverige är utsedda av fackliga organisationer (Trägårdh, 2008).

Enligt Arbetsmiljöverket (2016) är skyddsombudets uppgift att delta vid planering av frågor som berör arbetsmiljön till exempel förberedelser för omorganisering eller införande av nya arbetsmetoder. Psykiska och sociala frågor som till exempel stress hör också till skyddsombudets uppgiftsområde och dessutom ska skyddsombudet kontrollera att arbetsgivaren uppfyller de krav som finns på arbetsmiljöarbetet (ibid). I Sverige och även i vissa andra länder kan skyddsombud vara i tre olika former, ett lokalt skyddsombud, huvudskyddsombud samt regionalt skyddsombud. Dessa tre har samma uppgifter och befogenheter (Arbetsmiljöverket, 2022). Det som skiljer mellan dessa tre är att ett lokalt skyddsombud har ett avgränsat skyddsområde, till exempel en verksamhet medan ett huvudskyddsombud har flera skyddsområden, till exempel ett antal verksamheter i en större

organisation (Arbetsmiljöverket, 2022). Till skillnad mot dessa, regionalt skyddsombud företräder arbetstagare på arbetsplatser som saknar skyddsombud (Trägårdh, 2008) till exempel mindre verksamheter med fåtal anställda, eller om skyddsombud på arbetsplatsen behöver stöd (Arbetsmiljöverket, 2022). Det lokala skyddsombudet, hädanefter benämns det som skyddsombudet, utför sitt uppdrag under sin ordinarie arbetstid, utan att få extra ersättning eller avdrag i lön (Arbetsmiljöverket, 2022) och har ett starkt fackligt stöd att inte bli avskedad eller få sämre villkor på grund av sitt uppdrag (Hasle, Seim & Refslund, 2019). I Sverige har arbetsgivaren och fackliga förbund gemensamt ansvar för att skyddsombud ska få utbildning för att klara sitt uppdrag (Arbetsmiljöverket, 2016).

Att ha ett skyddsombud på arbetsplatsen är inget nytt fenomen och Sverige är inte heller unikt att vara den enda land där någon kan ta på sig ett sådant uppdrag. Redan 1912 kunde anställda i Sverige välja ett skyddsombud på arbetsplatsen (Trägårdh, 2008), liknande utveckling skedde även i andra industriländer efter andra världskriget (Hasle, Siem & Refslund, 2019). Enligt Hovden et al (2008) varierar skyddsombudets rättigheter, roll och funktion i olika länder. Rasmusson, Hasle & Andersson (2014) förklarar att skillnaden kan bero på hur strukturen och mandaten ser ut. Det kan även beror på fackets inflytande som kan ge skyddsombudet en omfattande befogenhet (Trägårdh, 2008). Dock, den minsta rättighet ett skyddsombud har är bland annat att ha tid och kunskap att utföra sitt uppdrag, tillgång till relevant information, befogenhet att utreda anställdas klagomål samt skydda andra och sig själv från att bli diskriminerade (Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012). I nordiska länder har facket en större inflytande, vilket har resulterat till bland annat att skyddsombud har fått ökade befogenheter (Trägårdh, 2008). En annan orsak till förändring i skyddsombudets befogenheter men även arbetstagares rättigheter, menar Trägårdh (2008) är att Sverige gick med i EU år 1995 och EU-direktiv relaterade till arbetsmiljö implementerades i svensk lagstiftning. Dessa utvecklingar ledde till att arbetstagaren ansågs som den som vet bäst vad hen behöver när det gäller arbetsmiljöfrågor (Steinberg, 2009). Arbetstagarna fick möjlighet att delta i arbetsplatsträffar och arbetstagarna och/eller deras representanter tilläts att delta i och rådfrågas i det som rör arbetsmiljöfrågor (Steinberg, 2009., Trägårdh, 2008). Delaktighet av arbetstagare i sin arbetssituation blev därmed lagstadgat, arbetstagarna skulle nu *”ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändring som rör hans eget arbete”* (Arbetsmiljölagen, 2018: Kap 2 §6). Om anställda inte fick delta i det som rör deras arbetsmiljö,



kunde de nu vända sig till skyddsombudet (Steinberg, 2009). Förutom det, på varje arbetsplats med minst fem anställda, fick arbetstagare även rätt att välja skyddsombud (Trägårdh, 2008).

Utveckling skedde även i skyddsombudets befogenheter. Arbetsgivaren skulle nu samråda med skyddsombudet gällande arbetsmiljön, till exempel genom att genomföra riskbedömningar (Steinberg, 2009), skyddsombudet skulle även delta i implementering av åtgärder som kan beröra arbetsmiljön (Hasle, Siem & Refslund, 2019). Dessutom fick skyddsombudet rätt att enligt arbetsmiljölagen kap 6 § 6, ta del av all information som kan behövas för att utföra sitt uppdrag (Trägårdh 2008), arbetsmiljölagen Kap 6, §4, gav skyddsombudet även möjlighet att delta och rådfrågas i planering av bland annat arbetsprocesser och arbetsmetoder (Szűcs, 2004) och andra åtgärder som kan påverka arbetsmiljön (Trägårdh, 2008). Utöver dessa har skyddsombudet enligt arbetsmiljölagen Kap 6 § 7 även befogenheter att stoppa arbete som hen anser kan vara fara för liv (Trägårdh, 2008) och arbetsmiljölagen Kap 6 § 6a ger skyddsombudet rätt att lämna klagomål till arbetsmiljöverket samt vända sig till regeringen som sista instans (ibid). Steinberg (2009) påpekar att även andra anställda som inte har skyddsombudets uppdrag kan lämna klagomål till arbetsmiljöverket, men då har inte myndigheten skyldighet att utreda dessa klagomål, därför måste de vända sig till skyddsombudet i första hand med frågor och synpunkter gällande arbetsmiljön. Sammanfattningsvis, skyddsombudets uppdrag samt ökade befogenheter tyder på att skyddsombudet utifrån förtroende från medarbetare, sitt mandat, stöd från regelverk och fackliga förbund har ett betydligt inflytande på arbetsplatsen.

### **3. Tidigare forskning**

I detta kapitel kommer inledningsvis, tidigare forskning belysa om olika aktörer i en förändringsprocess. Därefter kommer oönskade konsekvenser som ett resultat av en förändringsprocess, dessa konsekvenser även berör skyddsombudets uppdrag. Vidare kommer skyddsombudets delaktighet i arbetsmiljöarbete samt i förändringsprocesser att beskrivas. Dessutom kommer tidigare forskning beskriva vilka olika uppfattningar som finns om vad skyddsombudet har för roll på en arbetsplats. Därefter beskrivs vilka roller skyddsombud tar på en arbetsplats eller i implementering av arbetsmiljöåtgärder, och vad anledning är till dessa olika roller. Slutligen kommer tidigare forskning kort sammanfattas.

### **Organisationsförändring: Olika aktörer och delaktighet**

Mycket har skrivits om organisationsförändringar och olika aktörer som deltar och påverkar organisationsförändringar. Enbart sökordet organisationsförändring och förändringsaktör ger över 800 000 träffar, vilket visar den mängd av forskning som finns relaterat till ämnet. Olika perspektiv har haft olika utgångspunkter gällande organisationsförändringar. Studier om organisationsförändringar har dominerats av det normativa perspektivet där utgångspunkten har varit att förändringar kan styras och förändringsledaren är avsändare och de underordnade är mottagare av förändring. Med andra ord att förändringsledaren är den viktigaste aktören i en organisationsförändring. Dessutom har man en sekventiell syn på förändring, det vill säga att ett antal steg behöver utföras för att förändringar ska lyckas (Svenningsson & Sörgärde, 2014). Det processuella perspektivet fokuserar istället på förändringsprocessen, det vill säga vad som sker under en förändringsprocess. Fokus här ligger på tolkningar, uppfattningar samt andra aktörer än bara ledningen som kan påverka, forma och förändra förändringsplaner (ibid). I detta perspektiv anses även de som mottar förändringen är medproducenter som formar, förändra och påverkar förändringar. Med andra ord, att även dessa är förändringsaktörer (Svenningsson & Sörgärde, 2014).

Forskning utifrån detta perspektiv har lyft upp olika aktörer såsom högsta ledning, mellanchefer och anställda, och deras roll i en förändringsprocess. Forskning belyser hur högsta ledningens identitet och självbild samt tolkning av behov till förändring påverkar organisationsförändringar (Gioia & Thomas, 1996). Thomas, Sargent & Hardy (2011) menar att givetvis har högsta ledningen en roll i en organisationsförändring på grund av dess position, men deras initiativ till förändring tolkas och förändras av andra aktörer såsom mellanchefer som ger alternativa tolkningar. Dessa tolkningar och förhandlingar påverkar i sin tur förändringsarbetet (ibid). Mellanchefer har en roll som mottagare och avsändare i en förändringsprocess, där de blir påverkad av organisationsförändringen men även påverkar organisationsförändringen genom deras meningsskapande, uppfattningar och tolkningar (Thomas, Sargent & Hardy, 2011, se även Balogun & Johnson, 2005., Balogun, 2006., Beck & Plowman, 2009). Mellanchefers uppfattning och ställningstagande till förändringsinitiativ kan i sin tur påverka även anställdas ställningstagande till förändringsarbete (Huy, 2002). Mellanchefer utför det som ledning vill men enligt de tolkningar som de gör av förändringsinitiativen, med andra ord blir tolkningar en viktig del av förändringsprocessen (Balogun & Johnson, 2005). Förutom hur mellanchefer förhåller sig till ledningens top-down drivna förändring, har det även lyfts upp uppfattningar av de som implementerar förändringen,

det vill säga de anställda. Anställda utifrån sin identitet, erfarenheter, intresse, professioner och tolkningar tar ställning för eller emot en organisationsförändring (Ernst & Jensen Schleiter, 2021., Ratner, 2012). Detta tyder på att det inte bara är ledningen som är förändringsaktör utan även de anställda (Jian, 2007) som spelar en aktiv roll i en förändringsprocess (Bartunek et al 2006). Utifrån detta perspektiv är det därför viktigt att involvera dessa aktörer och ta del av deras uppfattningar och tolkningar. Vilka oönskade konsekvenser kan det innebära att inte ta del av alternativa röster?

## **Organisationsförändring: Oönskade konsekvenser**

Forskning visar att cirka 80 procent av organisationsförändringar misslyckas (Appelbaum et al 2012., Jacobsen, 2019., Jansson, 2013) om man utgår utifrån de ambitioner ledningen hade från början (Beer & Eisenstat, 1996) och den negativa påverkan organisationsförändring kan ha på arbetsmiljön och hälsan (Saksvik et al, 2007). Organisationsförändringar kan ha oönskade konsekvenser för medarbetarna då de kan påverka medarbetares identitet, skapa osäkerhet hos individer och leda till gruppkonflikter (Ratner, 2012), resultera i protester, dålig stämning, medarbetare som säger upp sig, långtidssjukskrivning, ökad stress, ökad risk för att förlora jobbet, ökad arbetsbelastning (Szűcs, 2014). Dessutom kan det leda till minskat förtroendet för ledningen (Jian, 2007), öka medarbetarnas upplevelse av förlust av kontroll, rolltydlighet samt förlust av väl befintliga organisatoriska strukturer (Saksvik et al, 2007). Det kan även leda till ökad sjukfrånvaro, psykisk ohälsa, förtidspension, destruktivt motstånd (ibid) och oro om bland annat nya roller, arbetssätt, möjligheten att påverka samt förlust av upparbetat samarbete (Szűcs, 2014).

Enligt Szűcs (2014) finns det ett starkt samband mellan långtidssjukskrivning och oro på grund av organisationsförändringar. De kommuner i Sverige som har gjort mest omfattande och täta organisationsförändringar har även haft mest antal sjukskrivningar (ibid). Vidare menar Szűcs (2014) att en annan faktor som har bidragit till ökad sjukfrånvaro på grund av organisationsförändringar är bristen av personal demokrati, det vill säga, bristen av anställdas delaktighet i en organisationsförändring. Processen, det vill säga hur organisationsförändringarna har genomförts, samt upprepade, täta organisationsförändringar anses som en orsak till antalet ökade sjukskrivningar (Szűcs, 2014). Saksvik et al (2007) poängterar att orsaken till att organisationsförändringar misslyckas inte beror på innehållet utan

processen, det vill säga hur det genomförs. Enligt Szűcs (2014) faktorer såsom förändringsprocessen, upprepande och täta organisationsförändringar har lett till att anställda i offentlig sektor är en målgrupp som är mest drabbad av sjukskrivningar och kommuner anses som en av de mest ohälsosammaste arbetsplatserna. Under omfattande förändringar kan mellanchefer dra sig undan (Kets de Vries & Balazs, 1997) och då vänder sig medarbetare till skyddsombudet, till fackliga ombud eller i vissa fall högre upp i ledningen (Saksvik et al, 2007). Otillgängliga chefer och oönskade konsekvenser som påverkar medarbetares välmående gör med andra ord att skyddsombud kan få en betydelsefull roll på arbetsplatsen. Med det sagt, det är inte alla förändringar eller snarare innehållet av förändringarna som skapar oönskade konsekvenser utan det är processen. Dessa oönskade konsekvenser berör arbetsmiljön och därmed också skyddsombudets kärnuppdrag. Vad har då skyddsombudet för roll i en förändringsprocess? Som tidigare nämnt är skyddsombudet en anställd som utför ordinarie arbetsuppgifter likt de andra anställda men skyddsombudet har också andra befogenheter och mandat som de andra anställda inte har. Hur medverkar då skyddsombudet i en förändringsprocess?

### **Skyddsombudets delaktighet och andras uppfattningar av skyddsombudets uppdrag**

Trots att mycket har skrivits om olika aktörer under en organisationsförändring har forskning om skyddsombuds medverkan i en organisationsförändring varit begränsad (se bilaga 1, för en genomgång av min sökning av tidigare forskning). På grund av skyddsombudets uppdrag har mycket av forskningen om dem skrivits utifrån arbetsmiljö och skyddsombudets inflytande och begränsningar att påverka arbetsmiljöåtgärder på sin arbetsplats. Fokus har då varit hur skyddsombud medverkar i arbetsmiljöarbetet med särskilt fokus på den fysiska arbetsmiljön, det vill säga förändring i form av nya lokaler, ventilation etcetera. På senare år har även den psyko-sociala arbetsmiljöns risker kommit i fokus till exempel stress, utbrändhet, konflikter och depressioner (Trägårdh, 2008), dessa risker anses vara svårare att upptäcka och svårare att identifiera orsak och samband till dessa (ibid). Arbetsmiljöverket i Norge identifierade organisationsförändring som en av orsakerna till ökad risk för den psyko-sociala arbetsmiljön (Saksvik et al, 2007). Med andra ord, att involvera skyddsombud i förändringsarbete bör vara självklar, då organisationsförändring kan innebära arbetsmiljörisiker. Trägårdh (2008) påpekar att involvera samt stödja skyddsombudet i dess uppdrag och ett ökat fokus på

arbetsmiljöåtgärder även har skett i andra länder på grund av de gemensamma EU direktiven, facklig strävan för inflytande samt att organisationer försöker likna varandra för att bibehålla legitimitet. Med andra ord, regelverk, imitation och normativa processer har lett till vad Dimaggio & Powell (2000) kallar för isomorfism. Utöver det menar Trägårdh (2008) för att bibehålla sin legitimitet tillåter organisationer medarbetare och/eller skyddsombudet att vara delaktiga i frågor relaterade till arbetsmiljön och inför arbetsmiljöåtgärder, då omgivningen kräver det. Samtidigt måste organisationer ta hänsyn till att vara effektiva, därför väljer organisationer att anpassa sig till de regelverk som inte påverkar deras interna effektivitet (ibid). Det vill säga, att ord och handling är särkopplade (Meyer och Rowan, 1977) eller löskopplade (Weick, 1976). Ju större organisationen är desto mer anpassar de sig på grund av att de är mer beroende av extern legitimitet (Trägårdh, 2008).

Hur mycket skyddsombudet är delaktig i arbetsmiljöarbete varierar beroende på bland annat om man anser att det skulle innebära en ökad kostnad än värde men även vem chefen är (Rasmussen, Hasle & Andersen, 2014., se även Helland et al, 2021). Även skyddsombud upplever att de kan påverka enbart i det som inte kostar mycket och sällan i omfattande arbetsmiljöåtgärder som krävs för att minimera arbetsmiljörisker (Hovden et al, 2008). Enligt Trägårdh (2008) uppger endast hälften av skyddsombuden att de deltar i riskbedömningar av en organisationsförändring och skyddsombudet involveras sällan i planeringsfasen. Oftast blir skyddsombud involverad senare när förändringsarbetet redan har påbörjats (Hovden et.al 2008., Trägårdh, 2008) och det menar Hovden et al, (2008) gör att det blir svårare att ge input om arbetsmiljörisker och eventuella åtgärder. Enligt Szűcs (2014) undersökningar visar att skyddsombud upplever att det sker en pseudodemokrati under förändringsprocessen, att medarbetare ska uppleva att de är delaktiga men slutligen genomförs det som ledningen har bestämt sig oavsett konsekvenser. Även skyddsombudets deltagande i planering av arbetet upplevs som något som är symboliskt (Rasmussen, Hasle & Andersen, 2014), och att ledningen inte lyssnar på dem (Hovden et al, 2008) och i vissa fall inte stödjer skyddsombudet i dess uppdrag (Trägårdh, 2008). Att stöd till skyddsombud är varierande och förekommer ibland har också att göra med att arbetsgivare fokuserar på ökad produktivitet och effektivitet medan arbetstagare fokuserar på sin karriär och att utföra sina arbetsuppgifter (ibid).

Det råder även olika uppfattningar om vad skyddsombudets roll innebär, vilken skapar dilemma för skyddsombudet men även för andra parter (Rasmussen, Hasle & Andersen, 2014). I vissa

fall anser ledningen att skyddsombudets huvudsakliga roll är att stödja arbetsgivaren i att följa arbetsmiljölagen eller någon som anställda kan vända sig till för råd och hjälp (ibid). Harris, Bendix Olsen & Walker (2012) tillägger att ledningen även kan uppfatta att skyddsombudets roll är att övervaka och rapportera till chefen ifall någon medarbetare inte följer säkerhetsrutiner samt att skyddsombudet ska komma på praktiska lösningar. Utöver detta att skyddsombud i vissa fall även är fackligt ombud skapar förvirring hos arbetsgivare (Steinberg, 2009), till exempel i en diskussion kan det vara svårt att avgöra om det är en medarbetare, ett fackligt ombud eller skyddsombud som uttrycker sina synpunkter. Även i vissa fall påpekar Hasle, Siem & Refslund (2019) att skyddsombud inte kan skilja på sitt uppdrag mot det fackliga uppdraget, även om majoriteten av skyddsombuden förstår att dessa två uppdrag skiljer sig åt. Även de anställda har en varierande bild av skyddsombud, de anställda anser att skyddsombud har en rådgivande roll trots att detta inte är lagstadgat (Rasmussen, Hasle & Andersen, 2014). Dessutom anser medarbetare att det ingår i skyddsombudets roll att lyfta medarbetares problem till ledningen (ibid), att främja medarbetares intressen (Hovden et al, 2008) och att komma med praktiska lösningar (Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012). Utöver det anser vissa medarbetare att skyddsombud bidrar till en bättre arbetsmiljö medan andra ifrågasätter skyddsombudets ”lojalitet” gentemot arbetstagare när en intressekonflikt uppstår (Hasle, Siem & Refslund, 2019). Däremot ser medarbetare att det är positivt att ha någon som till exempel ett skyddsombud att ventilera sina tankar med än att gå till sin chef (Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012).

Hovden et al (2008) förklarar att uppdraget som skyddsombudet har även skapar en osäkerhet hos skyddsombuden, då dennes roll kan komma i konflikt mellan uppdraget samt att representera arbetsgruppen och sin lojalitet till arbetsgivare. Rasmussen, Hasle & Andersen (2014) tillägger att dilemman även kan uppstå mellan det som fackliga förbund samt regelverk kräver att skyddsombudet ska göra och de förväntningar ledningen och/eller arbetsgruppen har på skyddsombudet. Trots att det råder en generell acceptans och respekt från ledningen och medarbetare gentemot skyddsombud (Hovden et al, 2008) kan även intressekonflikter förekomma mellan skyddsombud och andra aktörer. Intressekonflikt kan förekomma mellan chef/medarbetare och skyddsombudet, till exempel under riskbedömning där olika parter ser olika på hur allvarligt en risk ska bedömas (Hasle, Siem & Refslund, 2019). Intressekonflikter kan även förekomma då medarbetares intresse kommer i konflikt med skyddsombudet utifrån ett arbetsmiljöperspektiv (Steinberg, 2009). Till exempel när en medarbetare ser en viss

förändring eller åtgärd som något positiv men skyddsombudet ser det utifrån de arbetsmiljörisker det skulle innebära. Intressekonflikter kan även komma med fackliga förbund (Steinberg, 2019., se även Hovden et al, 2008). Detta eftersom de fackliga förbunden strävar efter sina medlemmars intresse och skyddsombudet representerar alla medarbetare och ser det utifrån ett arbetsmiljöperspektiv (Hovden et al, 2008). Ett exempel till detta är enligt Steinberg (2019), när fackliga representanter vill driva fram ett arbetsschema utifrån sina medlemmars intresse men skyddsombudet anser att det kan innebär en arbetsmiljörisk och kan påverka medarbetarnas hälsa. Vad blir skyddsombudets roll på en arbetsplats när det råder olika uppfattningar om vad skyddsombudets uppdrag är? I vissa fall kan dessutom dessa uppfattningar hamna i intressekonflikt med varandra men även med skyddsombudets kärnuppdrag.

### **Skyddsombud: Olika roller**

Att det råder olika uppfattningar om vad skyddsombudet har för roll på en arbetsplats innebär inte att skyddsombudet passivt tar på sig den rollen som hen blir tilldelad. Helland et al (2021) menar att beroende på kontexten som skyddsombudet befinner sig i, klargör skyddsombudet för sig själv vad rollen innebär och vad ett skyddsombud bör göra. Faktorer såsom det stöd skyddsombudet får, om och när skyddsombudet involveras och görs delaktig, vilken kunskap skyddsombudet har samt hur andra och skyddsombudet själv uppfattar uppdraget påverkar vilken roll skyddsombudet tar på sig. Skyddsombud kan ta på sig roller såsom 1) *passiv*, 2) *väktare*, 3) *kontrollant* eller *övervakare*, 4) *rådgivare och förmedlare*, 5) *drivande*, 6) *problemlösare* och 7) *politisk aktör* eller *kunskaps aktivist* (Helland et al, 2021., se även, Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012., Hall et al, 2006). Ett och samma skyddsombud kan även i vissa fall, inta olika roller beroende på sammanhanget. Vilken roll skyddsombudet tar på sig ger olika förutsättningar och olika konsekvenser för skyddsombudet men även andra aktörer (Helland et al, 2021).

Rollen som *passiv* förklarar Helland et al (2021) innebär att skyddsombudet inte tar initiativ och väljer att avstå eller vara inaktiv. Detta kan bero på menar Helland et al (2021) att skyddsombudet har brist på kunskap om vad uppdraget innebär, det finns en osäkerhet om rollen eller att skyddsombudet uppfattar att chefen inte vill göra skyddsombudet delaktig. Vidare förklarar Helland et al (2021) att skyddsombud kan uppfatta sin roll som *väktare*, vilket

innebär att skyddsombud bara ingriper när hen uppfattar att en åtgärd kan innebära en arbetsmiljörisk eller när skyddsombud uppfattar sin roll som någon som ska se till att chefer följer upp planer för arbetsmiljöåtgärder. Tredje rollen som *kontrollant* eller *övervakare* innebär att skyddsombud fokuserar på medarbetare istället för på chefen, i syfte att förbättra medarbetarnas inställning till arbetsmiljöåtgärder, och att göra medarbetarna delaktiga i arbetsmiljöfrågor samt att förebygga arbetsmiljörisker (Harris, Bendix Olsen & Walker 2012, se även, Rasmussen, Hasle & Andersen, 2014). Vilket gör att den rollen överensstämmer med den uppfattning och förväntningar som ledningen har om skyddsombudets roll (Harris, Bendix Olsen & Walker 2012). När skyddsombudet uppfattar att rollen innebär att informera om säkerhetsrutiner, övervaka att anställda följer arbetsmiljörutiner, se till att medarbetare är delaktiga och identifierar risker samt skriver tillbud, gör att skyddsombudet reagerar som om de är arbetsgivarens representant mer än arbetsgruppens (ibid). Kontrollen av medarbetare gör att även skyddsombud upplever att de inte bara tar skyddsombudets roll men även delvis ledningens roll (Rasmussen, Hasle & Andersen, 2014). Dessa ovanstående roller, bortsett från rollen som *passiv*, liknar det som Hall et al (2006) kallar för en teknisk-legalt skyddsombud, det vill säga att de förhåller sig till direktiv och lagar för att identifiera arbetsmiljörisker.

En fjärde roll som skyddsombud kan ta menar Helland et al (2021) är rollen som *rådgivare och förmedlare* där hen aktivt representerar medarbetarnas bästa relaterat till arbetsmiljön. Helland et al (2021, se även Olsen, 2012) förklarar att i denna roll uppfattar skyddsombudet att hen ska ge råd till chefen om vilka arbetsmiljöåtgärder som behövs, hur man ska förhålla sig till lagar och regler, hur arbetsmiljömättnings enkäter bör tolkas samt uppmuntrar till olika åtgärder relaterade till arbetsmiljön. I denna roll anser även skyddsombudet att hen ska lyssna på anställdas erfarenheter och upplevelser relaterade till arbetsmiljö samt förmedla arbetsgruppens åsikter till chefen. Skyddsombudets uppfattning är att vara medarbetarnas röst och skydda deras bästa (Hovden et al, 2008). En femte roll är vad Helland et.al (2021) kallar för *drivande*, det vill säga rollen blir att driva arbetsmiljöarbetet framåt. Skyddsombud i detta fall menar Helland et al (2021) tar på sig ansvaret att implementera arbetsmiljöåtgärder och motivera anställda att delta i olika arbetsmiljöprocesser. Denna roll har likheter med rollen *övervakare/kontrollant*, eftersom skyddsombudet tar på sig ett ansvar som de varken har mandat eller skyldighet till (ibid). Men till skillnad från den andra rollen vars syfte var att övervaka eller kontrollera, tar skyddsombud på sig denna roll eftersom hen anser att chefen har valt att inte ta sitt ansvar (Helland et al, 2021). Ytterligare en roll som skyddsombud kan ta är rollen som *problemlösare*,



en som vissa skyddsombud uppskattar (Hasle, Siem & Refslund, 2019). Harris, Bendix Olsen & Walker (2012) förklarar att i denna roll uppfattar skyddsombudet sig själv och förväntas av andra att komma med praktiska lösningar. Det kan vara till exempel att komma med förslag om olika sätt att utföra en arbetsuppgift på för att minimera eller eliminera risker (ibid). Hasle, Siem & Refslund (2019) menar att skyddsombud vanligtvis tar på sig denna roll i bland annat vård- och socialtjänst sektorn, då kärnuppgifter och de operativa problemen i dessa organisationer, såsom att till exempel träffa missbrukare blir integrerat med arbetsmiljöåtgärder.

Slutligen den sista rollen som skyddsombudet kan ta på sig och där skyddsombuden är betydligt mer aktiva, är rollen av *politisk aktör* eller *kunskapsaktivist* (Hall et al, 2006., se även Hasle, Siem & Refslund, 2019). I denna roll försöker skyddsombudet att aktivt påverka ledningen trots att hen saknar formell makt (Hasle, Siem & Refslund, 2019) samt eftersträvar att få fram de förändringar som bedöms relevanta och behövligt för en god arbetsmiljö (Hasle, Siem & Refslund, 2019., se även Olsen, 2012., Hall et al, 2006). För att uppnå detta använder sig skyddsombud av olika taktiker. Skyddsombudet använder sig av skäl såsom ökad effektivitet samt ökad tillfredsställelse bland medarbetare (Hall et al, 2006) men även etiska och ekonomiska skäl (Olsen, 2012). Förutom det menar Hall et al (2006) att skyddsombudet med denna roll samlar intern kunskap från arbetsgrupp men även extern kunskap från andra professionella, forskningsrapporter, böcker om det som kan vara relaterat till arbetsmiljö. Detta eftersom skyddsombudet anser att kunskap om arbetsmiljön är källan till deras legitima auktoritet och kan användas för att förbättra arbetsmiljön, identifiera risker samt komma på förbättrings- och lösningsförslag till ledningen (ibid). Den samlade kunskapen används även taktiskt för att uppnå de arbetsmiljöåtgärder som skyddsombud anser behövs (Hall et al, 2006). Skyddsombud kan komma med förslag om åtgärder eller förändringar och forma dessa så att de ska locka ledningen (ibid) och använder sig av tidigare negativa konsekvenser för att få bättre position i framtida förändringar och arbetsmiljöåtgärder (Olsen, 2012).

Eftersom stödet till skyddsombud varierar samt olika individer kan ha olika intressen eller uppfattningar om arbetsmiljörisker, använder sig skyddsombud av olika taktiker för att hantera dessa. Hall et al (2006) påpekar att skyddsombud med en roll som *politisk aktör/kunskapsaktivist* övertygar medarbetare och ledningen att ett problem är tillräckligt allvarligt och att det därför behövs en förändring eller en åtgärd. Skyddsombud med denna roll inser även vikten av goda relationer med ledningen på grund av de begränsningar som skyddsombud har och därför

tar de hänsyn till både medarbetarnas samt ledningens intressen för att uppnå sin personliga agenda (Hasle, Siem & Refslund, 2019). Förutom dessa taktiker, strävar skyddsombudet efter politiskt stöd från chefen och/eller medarbetare (ibid) och försöker få stöd från högsta ledningen för att påverka mellanchefer (Olsen, 2012). Hall et al (2006) poängterar att skyddsombud även använder sig av hot och utpressning genom att lämna klagomål, söka stöd hos arbetsgruppen eller mobilisera gruppen mot ledningen samt söker stöd hos fackliga förbund för att uppnå det som skyddsombudet anser vara nödvändigt för arbetsmiljön.

## **Sammanfattning av tidigare forskning**

Sammanfattningsvis, organisationsförändringar kan innebära oönskade konsekvenser. Dessa konsekvenser anses vara ett resultat av förändringsprocessen snarare än innehållet. Oönskade konsekvenser berör även skyddsombudets kärnuppdrag, som är att förebygga eller minimera arbetsmiljörisker. Skyddsombudet involveras i arbetsmiljöarbete i olika omfattningar beroende på bland annat vem chefen är. Även i en förändringsprocess upplever skyddsombuden att de inte alltid görs delaktiga i riskbedömningar och att de blir delaktiga först i en senare fas av förändringen. Vilket innebär att de inte kan ge sin input för att förebygga arbetsmiljörisker. Därför upplever skyddsombud i vissa fall sin delaktighet som symbolisk. Det råder även olika uppfattningar om vad skyddsombudets roll är på en arbetsplats, vilket kan skapa ett dilemma hos skyddsombudet. I vissa fall anser ledningen att skyddsombudets huvudsakliga roll innebär att stödja arbetsgivaren att följa arbetsmiljölagen, övervaka och rapportera om anställda inte följer säkerhetsrisker, ge praktiska råd och lösningar till arbetsgivaren samt finnas för anställda när de behöver hjälp och råd. De anställda anser att skyddsombudets roll är att ge råd till anställda, lyssna på deras bekymmer och förmedla deras problem till chefen. Dessutom anser anställda att skyddsombuden ska främja deras intresse. I vissa fall kan skyddsombudet uppleva intressekonflikt mellan dessa uppfattningar men intressekonflikt kan även förekomma mellan uppdraget och andra parter intresse. Dessa uppfattningar och andra faktorer såsom kunskapen som skyddsombud har, om och när skyddsombudet görs delaktig och det stöd skyddsombudet får påverkar i sin tur vilken roll skyddsombud tar på en arbetsplats. Beroende på kontexten kan skyddsombud ta olika roller. I vissa fall kan ett och samma skyddsombud inta olika roller på en arbetsplats beroende på sammanhanget.

## 4. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel kommer tidigare teoretiska utgångspunkter användas för att ta ett helhetsperspektiv på organisationsförändring och fördjupa kunskap om förändringsprocesser. Kapitlet påbörjas med översättningsteori, därefter kommer teoretiska utgångspunkter om reaktioner till förändring såsom motstånd, uppslutning och meningsskapande samt dialogisk/generativ kommunikation presenteras. Dessa analysbegrepp samt tidigare forskning kommer användas senare i analysen av empirin.

### Översättningsteori

Översättningsteorin är en teoretisk referensram inom den skandinavisk institutionell teorin om idéspredning. Czarniawska (2015) menar att andra idéspredningsteorier såsom diffusionsteori ser man idéspredning utifrån en teknisk eller kemisk modell, det vill säga att en idé uppstår där det finns idérikdom till exempel i ledning, konsulter osv, och sprids vidare till idéfattiga, det vill säga till de som är mottagare eller underordnade. Man menar även att idéer ska färdas i ett vakuum och ska förbli oförändrade, eftersom det är den "rätta" idén och friktion som påverkar spridningen av idén tolkar man utifrån teorin som motstånd (ibid). I denna teori anser man även att kraften av spridning är relaterade till spridningsmetoder man använder men även att idéer som är bra och effektivare sprider sig snabbare än idéer som är mindre bra (Sahlin & Wedlin, 2008). Czarniawska (2015) påpekar att diffusionsmodellen är populär trots att planerade förändringar utifrån denna modell misslyckas och anledning till det menar hon är *"diffusionsmodellen lovar ledningen en möjlighet att styra... man hoppas mot alla odds, att det går att lyfta sig själv i håret och hoppa över ett träsk om man bara anstränger sig tillräckligt och om man har tur"* (Czarniawska, 2015: 118). Översättningsteorin skiljer sig från diffusionsteori. I översättningsteorin menar man att spridning inte är överföring av identiska ting eller en idé från en plats till en annan plats utan det är en kollektiv skapandeprocess, en översättningsprocess där idéer formas, anpassas och förändras till kontexten (Latour, 1986). Medan diffusionsteorin anser att idéer ska förbli oförändrade menar översättningsteorin att förändring i idén eller "friktion" när den översätts är en naturlig del av översättningsprocessen, det är översättningen som gör att idén sprids och översättningen kan även leda till utvecklande och berikande översättningar av idén (Czarniawska, 2015).

Czarniawska & Joerges (1996) menar att idéer är som bilder och att idéer inte är platsbundna utan reser mellan tid och rum. Eftersom idéer inte är platsbundna, hämtas idéer från en kontext till en annan kontext där idén översätts, omtolkas och anpassas till den specifika kontexten. Idéer blir kända till människor när de materialiseras, det vill säga att de översätts till kvasi-objekt eller objekt. Idéer kan materialiseras till ett objekt till exempel som text, en bok, en powerpoint bild men även ljud till exempel när det spelas in eller skrivs ner. Idéer kan även materialiseras till kvasi-objekt, till exempel fraser, språkliga etiketter eller abstrakta koncept. Czarniawska & Joerges (1996) menar att människor inte kan översätta något som är helt okänt, en text förstås olika av olika människor. Olika människor översätter idéer utifrån sin egen kontext, sin egen referensram, ens egna förståelse och erfarenheter och förväntningar av vad de ska se. Översättning av idén och länken mellan idén och problem eller lösningar är konstruerade under översättningsprocessen, kopplingen mellan dem är inte det som startar processen, utan dessa är snarare ett resultat av en översättningsprocess (ibid). Vidare förklaras det att när idén har omvandlats till objekt, översätts den till handling, den översätts först till en tanke om handling (så här kan man göra), sen till en plan om handling (så här kommer man göra) och sedan till handling (så här gjorde man). Enligt Czarniawska (2015) när en handling upprepas och det skapas en normativ förklaring till varför det ska göras på ett vis sätt leder det till en institution. Definition av vad begreppet institution innebär varierar mellan olika teoribildningar (Eriksson-Zetterquist, 2009). Inom nyinstitutionell teori är en definition *“more-or-less taken-for-granted repetitive social behavior that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-reproducing social order”* (Greenwood et.al 2008: 4-5). Det vill säga att det föregivet tagna mönster av handlingar har vuxit fram ur upprepade handlingsmönster genom interaktion mellan människor och det är dessa handlingsmönster som kommer överförs vidare.

Med det sagt, det betyder inte att aktörer inte har egna val, intressen och mål och anpassar sina handlingar utifrån institutioner. Aktörer översätter idén till handlingar utifrån institutioner men även utifrån egna intresse, ambitioner och vilja (Czarniawska & Joerges, 1996). Till motsats av diffusionsteorin där man anser att idén ska förbli oförändrad förklarar Czarniawska (2015) att när idén rycks loss från en plats och bäddas in i en ny plats blir den aldrig identisk. Med andra ord, människor som tar del av idén och sprider den översätter den också till sin kontext utifrån sin egen referensram. Vilket leder till att idéer inte förblir oförändrade, utan att de ändras beroende på översättaren och kontexten. Sahlin & Wedlin (2008) påpekar att det inte är idén i

sig som flyttas från en kontext till en annan utan en översättning av idén och den kan få olika betydelse i olika kontexter.

## **Reaktion på förändringar & kommunikation**

Även om önskan är att alla uppsluter sig eller “är med på tåget” under en förändringsprocess, kommer reaktioner variera mellan olika individer. Uppslutning till en förändring varierar mellan svag till stark uppslutning. Meyer et al (2007) menar att uppslutning kan delas in i tre olika nivåer, det kan vara 1) en *nödvändighetssuppslutning*, det vill säga att man inte har något val eller att motstånd betraktas som alltför kostsamt, 2) en *normativ uppslutning*, att man känner att man bör göra det eller känslan av en plikt eller lojalitet mot organisationen och 3) en *affektiv uppslutning*, det vill säga tron att förändringen är bra eller nödvändigt både för organisationen men även för den anställde och att man anser att en förändringsplan är lösningen på något problem. Även motstånd till förändring kan delas i olika nivåer. Coetsee (1999) förklarar att motstånd kan delas i fyra olika nivåer. Motstånd kan vara 1) *Apati/likgiltighet* - bristande intresse och frånvaro av positiva eller negativa känslor, 2) *Passivt motstånd* - negativa uppfattningar och attityder samt kritiska synpunkter, 3) *aktivt motstånd* - där man ifrågasätter syftet med att delta i processen och protester, och slutligen 4) *Aggressivt motstånd* - aktivt spridning av negativa rykte, vägran att verkställa åtgärder, dolt sabotage men även försök att aktivera andra externa parter såsom media för att motverka förändringen.

Utifrån ovanstående skulle man kunna säga att allt någon gör eller inte gör, som inte stämmer överens med de förväntningar som ledningen har kan räknas som motstånd. Om någon inte upplevs som intresserad av förändringsplaner kan de anses som motståndare. Detta beror på att synen på motstånd varierar mellan olika perspektiv. Kort sammanfattat så i vissa normativa perspektiv anses motstånd som ett störande element som ska hanteras, det vill säga att det är en kamp mellan avsändare och mottagare och där problem kopplas till mottagaren (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Detta synsätt liknar diffusionsteorin som nämndes tidigare, att allt friktion som påverkar spridningen av idén anses vara motståndare. Med det sagt, så finns även de i normativa perspektivet som anser motstånd som en värdefull input i förändringsprocesser (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Motstånd kan uppmärksamma ledningen på brister i förändringsplaner (Lapointe & Rivard, 2005) och frånvaro av dessa alternativa röster kan innebära frånvaro av potentiella bidrag men det kan även innebära ogenomtänkt acceptans eller

tyst motstånd, vilket kan vara mer problematiskt (Ford et al, 2008). Med andra ord menar man att motstånd även kan vara produktivt i vissa fall och inte bara destruktivt (Svenningsson & Sörgärde, 2014). Trots skillnader i synen på motstånd, det som är gemensamt i dessa två perspektiv är synen på att förändringsledaren är avsändare och de underordnade är mottagare av förändring.

Till skillnad från dessa två synsätt, det processuella perspektivet fokuserar på vad som sker under förändringsprocessen. Man anser att det finns fler förändringsaktörer än bara ledningen som är medproducenter av förändring, vars tolkningar och uppfattningar kan forma, förändra och påverka förändringar (Svenningsson & Sörgärde, 2014). Med andra ord, vikten här läggs på inblandade aktörers tolkningar, uppfattningar och meningsskapande. Thomas, Sargent & Hardy (2011) argumenterar att en organisationsförändring innebär en process där olika aktörer skapar, ger mening och tolkar som kan skilja sig från de ursprungliga planerna. Däremot bör detta inte ses som ett hindrande motstånd, utan som en naturlig del av förändringsprocessen som ska främjas. Bartunek et al (2006) menar att förändring väcker känslor, tolkningar och uppfattningar och anställda försöker klargöra för sig själva vad förändringen innebär, de försöker bedöma vilka vinster eller förluster förändringen kan innebära för dem och dessa tolkningar av händelser i sin tur påverkar deras ställningstagande till förändringsinitiativ. Sonenshein (2009) argumenterar att ledningens strategiska förändringsinitiativ kan innebära en stark emotionell eller etisk mening till de anställda. Ett förändringsinitiativ menar Sonenshein (2009) kan bli grunden till meningsskapande, där anställda försöker klargöra vad förändringen innebär för dem och det väcker frågor om deras identitet och vilka de är. Dessa i sin tur leder till osäkerhet och tvetydighet, vilket innebär att anställda tolkar vilka konsekvenser förändring kan innebära för dem och hur förändring kan påverka deras rättigheter (ibid). Anställdas tolkningar och meningsskapande påverkar inte bara anställdas ställningstagande till förändring men det kan även leda till att anställda aktivt motstår förändring eller lämna organisationen (Sonenshein, 2009). Med andra ord, tolkningar och meningsskapande påverkar det som tidigare definierades som uppslutning och motstånd.

Balogun (2006) förklarar att förändringar till exempel nya arbetsuppgifter, roller, arbetssätt, kan leda till en meningsskapande *trigger*, där individen försöker förstå vad som sker, vad det kan innebära och hur det skiljer sig från tidigare erfarenheter. För att skapa en förståelse leder detta i sin tur till vardagliga sociala interaktioner med andra aktörer, både vertikalt men oftast

horisontell. Dessa interaktioner kan vara skriftligt eller muntligt och kan ske i formella eller/informella diskussioner, konversationer, berättelser, rykten, skämt men även fysiskt såsom beteenden och handlingar. Dessa interaktioner leder till olika meningsskapande, meningsgivande och tolkningar som i sin tur kan påverka förändringsarbetet (ibid). Eftersom som ovan nämnt, en organisationsförändring innebär en process där olika aktörer spelar en aktiv roll att tolka, forma, skapa samt ge mening till det som sker, därför blir delaktighet av dessa aktörer viktigt. Med andra ord, det ska finnas en möjlighet, ett forum för att anställda och chefer delta i en gemensam dialogisk kommunikation (Jian, 2007) för att förändringsledaren ska kunna ta del av andras olika tolkningar (Sonenshein, 2009). Delaktighet här betyder inte ett forum för monologisk kommunikation där förändringsledaren är intresserad av sitt mål och där det inte råder utrymme för andras åsikter, uppfattningar och tolkningar. Utan det krävs en generativ kommunikation, där man aktivt involverar olika aktörer och ger utrymme för deras meningsskapande, tolkningar och uppfattningar (Thomas, Sargent & Hardy, 2011). En sådan kommunikation menar de kan leda till innovation, samverkan och att inblandade aktörer tar gemensamt ansvar medan en monologisk kommunikation bäddar för konflikter och passivitet.

Genom att inte ta del av olika tolkningar, uppfattningar, synpunkter eller det som anses som motstånd, leder det till det motstånd som man försöker undvika (Thomas, Sargent & Hardy, 2011). Med andra ord, att gå miste om anställdas uppfattningar, meningsskapande, tolkningar blir förändringsledaren en av anledningarna till att förändringsinitiativ misslyckas (ibid). Vidare menar Bartunek et al (2006) att delaktighet bemyndigar anställda och kan därmed bidra med en positiv syn och uppfattning om förändring. Däremot förklarar Balogun (2006) att även om det är viktigt att ta del av de berördas uppfattningar, meningsskapande och tolkningar, ska syftet inte vara för att övertala om alternativa tolkningar utan syftet ska vara för att förstå vad men även varför dessa uppfattningar och tolkningar har uppkommit. Utrymme ska finnas för allas röst och inte bara individer som uppger vad de eller andra tycker om en förändring, då det kan finnas risk för missbruk för egen intresse (ibid).

Kort sammanfattat, förändring kan leda till olika meningsskapande, tolkningar och uppfattningar om vad förändringen innebär för olika individer. Vilket i sin tur leder till olika sociala interaktioner som kan leda till olika meningsskapande och tolkningar som kan påverka förändringsarbetet eller det som anses vara uppslutning eller motstånd till förändring. Därför är det av värde, att det råder en generativ kommunikation, det vill säga att det finns utrymme för

alla andra att dela sina uppfattningar, tolkningar och meningsskapande. Vilket i sin tur kan leda till uppslutning samt att förändringsledaren förstår vilka uppfattningar och tolkningar som finns hos andra men också varför dessa har uppkommit. Att bortse från dessa olika röster kan innebära att gå miste om värdefull input men det kan även leda till ogenomtänkt acceptans eller det motstånd som man försöker att undvika.

## **5. Forskningsansats och metod**

Syftet med uppsatsen är att skapa en förståelse och inte förklara en objektiv sanning. Utgångspunkten är att "sanningen", om den överhuvudtaget existerar, avgörs av den som observerar (Moses & Knutsen, 2007). Människor kan uppfatta något olika, beroende på deras olika identiteter, tidigare erfarenheter och uppfattningar etcetera (ibid). Med andra ord, skyddsombud och chefers uppfattningar och förståelse av sin och andras handlingar är deras egna tolkningar, vilket leder till att forskaren tolkar handlingar och uppfattningar som är redan tolkade (Gilje & Grimen, 2007). Utgångspunkten i denna uppsats bygger därför på ett hermeneutiskt synsätt (Habermas, 1978).

### **Metod**

En förutsättning för att uppnå syftet med uppsatsen var att ta del av skyddsombud och chefers åsikter, uppfattningar och erfarenheter, därför användes semistrukturerade intervjuer med tio skyddsombud och tio chefer för att samla in data. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Innan intervjuerna hade jag två pilotintervjuer och dessa intervjuer blev en vägledning när jag skapade intervjuguiden (se bilaga 3 & 4). Semi-strukturerad metod tillåter att fånga upp ytterligare fenomen av intresse utöver de förutbestämde frågorna (Kvale, 1996). Intervjuguiden anpassades utifrån om respondenter var chefer eller skyddsombud och följdfrågor ställdes utifrån hur samtalen förlöpte. När något intressant fenomen dök upp i en intervju, ställde jag frågor kring detta i de resterande intervjuerna. Jag eftersträvade att ha en balanserad intervjuguiden. Till exempel ställde jag frågor till respondenterna om de kunde ge exempel på förändringar som varit positiva respektive negativa eller frågor om hur skyddsombudet kan eller inte kan påverka. Detta gjorde för att inte få ledande svar.

Förutsättningen för att kunna delta i intervjun var att respondenten antingen skulle ha en befattning som första linjens chef i en offentlig verksamhet eller ha ett uppdrag som skyddsombud och arbeta i en offentlig verksamhet. Anledning till att det begränsades till första



linjens chef var för att dessa chefer har en daglig kontakt med medarbetarna och skyddsombud samt att dessa chefer förmedlar om förändringar men också involverar medarbetare och skyddsombud i förändringsprocesser. Anledning till att skyddsombudet skulle arbeta i en offentlig verksamhet var för att jag ville utesluta andra skyddsombud som till exempel huvudskyddsombud som har ett heltidsuppdrag. Vilket innebär dels att huvudskyddsombudet som har ett heltidsuppdrag inte har den vardagliga kontakten med sina kollegor och sin chef och de har inte heller möjlighet att följa förändringsprocessen dagligen i en verksamhet såsom ett lokalt skyddsombud kan göra. Jag begränsade inte urvalet till en organisation eller kommun. Anledning till detta var främst att respondenterna skulle kunna svara utan att vara oroliga att deras anonymitet skulle röjas. Detta antagande bekräftades även under intervjuer med chefer då flera av cheferna ville veta om jag kommer skriva vilken kommun de arbetar i eller uttryckte "vågar jag berätta?".

För att respondenterna skulle känna sig trygga med vad de berättade, förklarade jag att deras namn och organisation eller kommun inte kommer att nämnas och att urvalet inte är begränsat till en viss kommun utan att respondenterna tillhör olika kommuner. Dessutom erbjöd jag även att de kan ta del av det jag kommer att citera. Två chefer önskade ta del av de citat som jag eventuellt skulle använda. I det ena fallet informerade jag chefen att jag kommer använda ett citat ur intervjun och om hen fortfarande vill ta del av den. Vilken hen svarade på att det inte behövs, i det andra fallet använde jag inget citat ur intervjun. En annan anledning till att urvalet inte begränsades till en organisation eller kommun var att det skulle bli svårt att använda sig av citat utan att riskera att röja respondenternas identitet. Om samtliga respondenter arbetade i en och samma organisation och uppgav hur de hanterade en viss organisationsförändring, innebär det en risk att handlingen skulle förknippas med respondenten. Därför valde jag att inte begränsa urvalet till en kommun eller organisation. En annat urval som gjordes var att respondenterna skulle ha minst 1,5 års erfarenhet av sitt yrke eller uppdrag. Detta eftersom respondenterna då har hunnit att erfara förändringsprocesser men även att skyddsombud har fått utbildning och kunskap om vad uppdraget innebär.

För att komma i kontakt med potentiella respondenter tog jag kontakt med bekanta som arbetar eller tidigare har arbetat i en offentlig verksamhet och bad dessa att sprida vidare informationsbrevet (se bilaga 2). Jag tog även kontakt med olika fackförbund och bad dessa att lämna informationsbrevet till olika lokala skyddsombud. Dessutom frågade jag även

respondenter om tips till andra potentiella respondenter. Intresse att delta var större bland chefer än vad jag hade förväntat mig. Dock var intresse inte lika stor bland skyddsombuden, men snöbollsmetoden hjälpte mig att även komma i kontakt med skyddsombud som ville delta i intervjun. Intervjuerna genomfördes under mars och april 2022 med totalt tio chefer och tio skyddsombud. Respondenterna arbetade i tre olika kommuner i Skåne och två olika kommuner i Västra Götaland. Majoriteten av respondenterna arbetade inom socialtjänst, vård och omsorg eller liknande verksamheter. Jag hade ingen specifik anledning till denna fördelning, dessa län eller dessa verksamheter, förutom det som jag nämnde tidigare. Med andra ord, detta var ett slumpmässigt resultat av mitt sätt att komma i kontakt med potentiella respondenter. Samtliga respondenter var mitt i eller nyligen varit med om en organisationsförändring. Även detta blev av en slump, dock har jag reflekterat över ifall om det är på grund av att respondenterna nyligen har erfårit organisationsförändring som de blev intresserade av att delta eller om det var på grund av ständiga organisationsförändringar som tidigare diskuterades i tidigare forskningskapitel.

Eftersom jag eftersträvade att respondenterna ska känna sig trygga under intervjun, fick de själva önska sig platsen för intervjun, dock i den mån det var möjligt. I de fall jag inte hade möjlighet att intervjua på plats så föreslog jag att genomföra intervjuer digitalt. Det ledde till att tio intervjuer genomfördes digitalt, åtta på respondenternas arbetsplats och två hemma hos respondenten. Anledning till att de flesta intervjuer skedde digitalt var delvis på grund av att jag inte hade möjlighet att genomföra intervjuer på plats men även att respondenterna själva önskade det. Anledning till att en intervju genomfördes hemma hos respondenter var för att dessa själva önskade det eftersom de inte hade möjlighet att genomföra intervjun under arbetstid. För att respondenterna skulle känna sig bekväma och avslappnade under intervjun och prata fritt inleddes intervjuerna med lättare prat om respondenternas bakgrund, arbetsuppgifter, antal års erfarenheter, antal verksamheter och underställda. Jag berättade även om mig själv och vad jag studerar. Utifrån stämningen i intervjuer upplevde jag att respondenterna kände sig bekväma under intervjuprocessen.

Intervjuer med skyddsombuden varade mellan 54 minuter till 1 timme och 48 minuter. Fem av dessa skyddsombud hade inget annat uppdrag, resterande fem hade även andra uppdrag såsom arbetsplatsombud, huvudskyddsombud och samverkans representant. Att vissa skyddsombud även hade andra uppdrag hade en inverkan i deras roll under förändringsprocessen, något som

jag även belyst under analysen av materialet. Erfarenhet av uppdraget varierade bland skyddsombuden. Två skyddsombud hade 2–3 års erfarenhet, sju skyddsombud hade 4-6 års erfarenhet och en skyddsombud hade över 20 års erfarenhet av uppdraget.

Intervjuer med chefer varade mellan 52 minuter till 1 timme och 30 minuter. Sex av cheferna var ansvariga för en till två verksamheter, resterande fyra hade ansvar för över tre eller fler verksamheter. Antalet underanställda varierade bland cheferna, som lägst hade chefer elva underställda och som högst trettiofem underställda, i vissa fall hade vissa chefer även personalansvar för vikarier. Fem av cheferna hade en underställd med roll som formell ledare, till exempel teamledare eller förste socialsekreterare. Dessa hade även en roll under förändringsprocesserna, vilket jag har belyst under analysen av materialet. Sju av cheferna hade en anställd med uppdrag som skyddsombud när intervjun genomfördes. Tre chefer hade inte ett skyddsombud dock hade de tidigare erfarenheter av att ha skyddsombud. Dessutom i ett fall, hade skyddsombudet nyligen bytt tjänst. Jag inser att dessa tre som inte hade ett skyddsombud berikade materialet. Dels kunde jag analysera om det skiljde sig att en aktör som skyddsombud saknades under förändringsprocessen men även om rollen som skyddsombud kan inta eller tilldelas, fick någon annan aktör såsom formella eller informella ledare på en arbetsplats. Dessutom hade dessa chefer även tidigare erfarenhet av att ha skyddsombud, därmed hade dessa chefer uppfattningar om vad skyddsombudets roll är. Erfarenhet av befattning som första linjens chef varierade, två chefer hade cirka 2 års erfarenhet, sex chefer hade 4–6 års erfarenhet och resterande två chefer hade 11-14 års erfarenhet.

Czarniawska (2014) menar att svar från eliter såsom chefer (men även skyddsombud i detta fall) kan vara officiella versioner, att deras redogörelse av vad som skedde och hur de hanterade det kan vara förberedda för yttre bruk. Dock menar hon att även dessa svar är värdefulla då de redogör för den officiella synen på det. Risken att respondenternas svar är en officiell version reflekterade jag på under intervjuerna. För att hantera detta ställde jag följdfrågor i anslutning till respondentens svar och jag bad respondenten att ge exempel. Dessutom om intervjuerna hade varat endast 30 minuter hade risken varit större att få den officiella versionen. Under intervjuer eftersträvade jag att lyssna på vad som har sagts och vad som är osagt. För att minimera risken att misstolka ett viss påstående kan tolkningen skickas tillbaka till respondenten (Kvale, 1996). Under intervjun när respondent besvarade en fråga där det kunde ha tolkats på olika sätt, berättade jag till respondenten att jag tolkar deras svar på detta sätt.

Därefter bekräftade respondenten min tolkning eller klargjorde vad hen egentligen menade. I direkt anslutning till varje intervju, så snart intervjun hade genomförts skrev jag ner reflektioner i en journalbok. Dessa kunde handla om att ett svar var intressant eller svaret skiljde sig från resten, stämningen, om jag uppfattade att någon blev obekväm av en viss fråga eller hade svårt att svara på en viss fråga. Men även om respondenten var mer engagerad att besvara en fråga. Jag skrev även nya frågor som jag kunde ta med till nästa intervju och mina egna känslor och tankar som jag upplevde under och efter intervjun.

## **Analysprocessen**

Kvale (1996) förklarar att precis som att skicka sin tolkning till respondenten för att få en bekräftelse eller korrigerande, är transkribering en inledande del av analysen. Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant. Detta eftersom transkribering innebär en överföring från ett kommunikationssätt till ett annat, därför kan kontexten i mellan försvinna. Det är skillnad mellan ett tveksamt eller neutral "nej" och ett bestämt eller försvarande "nej, nej, nej". Jag transkriberade även om vissa svar innehöll ett känslomässigt uttryck såsom att någon skrattade eller suckade under eller efter deras svar. Med andra ord att transkribera noggrant minimerade risken att misstolka materialet under analysprocessen. Under transkriberingen använde jag det kvalitativ dataanalys programmet *Nvivo*, som blev ett stöd i att minska hastigheten av det inspelade samtalet för att underlätta transkriberingen. Ifall en respondent uttryckte något som jag inte kunde höra så transkriberades detta som "???". Att vissa intervjuer genomfördes digitalt var även ett stöd under transkriberingen. Till exempel vid ett tillfälle ställde jag en fråga till en respondent och samtalet blev tyst för cirka en minut, vilket jag först tolkade som ett tekniskt fel. När jag spelade videon från zoom-mötet så uppmärksammade jag att respondenten var tyst för att hen funderade på sitt svar. Efter transkribering, lyssnade jag återigen på de inspelade samtalen för att korrigera eventuella feltranskriberingar. Att jag använde kvalitativ dataanalys programmet *Nvivo* upplevde jag som ett stöd under analysprocessen. Flick (2018) menar att ett kvalitativt dataanalys program stödjer analysprocessen genom att underlätta hantering av materialet och sökning i materialet till exempel sökning av liknande begrepp. Vilket kan bidra till en snabbare analysprocess. Dessutom underlättar programmet även att identifiera länk mellan koder och texten (ibid).

Tematisk analys används för att analysera materialet. Tematisk analys är en användbar och flexibel metod för att analysera och upptäcka mönster (Braun & Clarke, 2016). Tematisk analys

kan genomföras på olika sätt beroende på val av ansats, det vill säga deduktiv, induktiv eller abduktiv (ibid). Jag har valt en abduktiv ansats, vilket innebär att istället för en linjär process från teori till empiri eller vice versa är processen mellan empirin och teori fram och tillbaka eller cirkulär (Flick, 2018). Under kodningsprocessen reflekterade jag över att inledningsvis inte tillåta min tidigare forskning och teorier påverka kodningen, utan uppsatsens syfte ska vara vägledande. Med andra ord, jag eftersträvade att tillåta materialet "prata" till mig istället för att begränsa materialet till en viss teori eller tidigare forskning. Jag påbörjade med öppen kodning, vilket ledde till att jag upptäckte sammanlagt 419 olika koder. Därefter reflekterade jag över vad kodningarna innehåller, det vill säga vad säger mitt material. Vilket ledde till att jag gjorde selektiv kodning utifrån tidigare forskning, teorier men även andra mönster som jag inte hittade stöd i tidigare forskning. Slutligen gick jag tillbaka till alla mina koder för att sammanslå de koder som relaterades till en annan kod eller om det fanns olika koder som vara synonymer till varandra. Detta resulterade i 104 koder som delades upp i fyra olika kategorier (se bilaga 5, för en redogörelse av detta). Dessa fyra kategorier blev 1) Tankar om och reaktioner på förändringar, 2) Skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser, 3) Förmedlare samt 4) översättningar av skyddsombudets roll. Dessa fyra kategorier har beskrivits under analyskapitlet.

### **Etiska överväganden**

För att värna om respondenternas integritet, utgick studien från Vetenskapsrådets informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekrav (Vetenskapsrådet, 2002). Alla potentiella deltagare fick informationsbrev som tidigare nämnts (Se Bilaga 2). I informationsbrevet fick deltagarna ta del av syftet med studien samt information om att deltagandet i studien är frivilligt. Vidare informerades att den insamlade informationen som ges av respondenterna inte kommer att användas i något annat syfte än i forskningsmässiga. Respondenterna fick information att under förutsättning att de ger samtycke till det så kommer intervjun spelas in för att minimera risken för feltolkningar. Utöver det informerades att samtliga av respondenternas namn och uppgifter som kan identifieras med dem kommer att anonymiseras. Samtliga respondenter fick även information att de har möjlighet att ta del av transkribering av sin intervju, detta delvis för att minimera skrivfel eller andra misstolkningar som kan uppstå under transkribering men även ifall om de upplever att någon information som de har lämnat kan komma förknippas med dem. Innan intervjun informerades jag respondenterna

att detta inte betyder att jag inte kommer vara noggrann att avidentifiera dem eller att ansvaret ligger hos dem, men syftet är att de ska känna sig trygga att dela erfarenheter, uppfattningar och berättelser som de väljer med mig. Slutligen informerades de om att det inspelade materialet inte kommer tillgängliggöras för någon utomstående, detta för att undvika att respondenterna får eventuell kritik eller andra men för sitt deltagande. Eftersom det var viktigt att respondenterna hade läst informationsbrevet, förstått syftet med uppsatsen och att de samtycker till att samtalet spelades in, informerade jag om detta i början av intervjun under inspelningen, på så sätt fick jag det också bekräftat. Att jag har följt Vetenskapsrådets (2002) riktlinjer gör att denna studie uppfyller informations-, samtyckes-, konfidentialitets och nyttjandekravet.

## 6. Empiri och Analys

I följande kapitel kommer fyra kategorier presenteras empiriskt och analyseras utifrån teoretiska utgångspunkter samt tidigare forskning. Vissa kategorier är indelade i underkategorier, detta för att underlätta för läsaren. I början av varje kategori, kommer underkategorier presenteras samt vilka analysbegrepp som främst kommer användas för att analysera kategorin. Syftet med första kategorin *Tankar om och reaktioner på organisationsförändringar* är att ge läsaren en kontext som kan bidra med att förstå resterande kategorier. Andra kategorin *Skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser* kommer beskriva skyddsombudets delaktighet samt medverkan i förändringsprocesser. Därpå kommer kategorin *Förmedlare* beskrivas. Syftet med kategorin är att beskriva hur chefer tar del av arbetsgruppens uppfattningar om förändring men även hur skyddsombud medverkar i detta. Slutligen kommer kategorin *Översättningar av skyddsombudets roll* presenteras. Denna kategori belyser olika uppfattningar som råder bland olika aktörer om vad skyddsombudets roll innebär.

### **Tankar om och reaktioner på organisationsförändringar**

Under mina intervjuer med både skyddsombud och chefer berättade de om sina upplevelser av organisationsförändringar. Dessutom diskuterades det om olika individers uppfattningar och tolkningar samt reaktion på förändringar. Kategorin är uppdelad i två underkategorier, *Tankar om förändringar* och *Reaktion på förändringar*. Dessa underkategorier är väldigt nära varandra och i vissa fall går in i varandra, dock syftet med under kategoriseringen är för att underlätta

för läsaren. Kategorin kommer analyseras främst utifrån analysbegrepp såsom motstånd, uppslutning, meningsskapande men även tidigare forskning och översättningsteori.

### **Tankar om förändringar**

Under mina intervjuer beskrev båda parter att organisationsförändringar sker för snabbt, att ledningen tar sin tid att reflektera om vad som behöver förändras men att däremot får arbetsgruppen besked och förväntas att sluta upp till förändring omedelbart och implementera dessa förändringar. Det vill säga att anställda får en kort tidsperiod att processa det som ska förändras. Skyddsombud menar att detta har lett till konsekvenser för arbetsmiljön, där anställda bland annat sjukskriver eller lämnar organisationen. Szücs (2014) menar att ständiga förändringar och hur förändring genomförs, det vill säga processen, har gjort att kommuner i Sverige är de mest ohälsosammaste arbetsplatserna och dess anställda är de mest drabbade av sjukskrivningar som ett resultat av täta organisationsförändringar. Så här svarar en chef när jag frågar vilka tankar eller känslor ordet organisationsförändring väcker.

*Chef - "Ibland så upplever jag att man gör förändringar för att släcka bränder och sen måste man göra andra förändringar för att släcka de bränder som uppstår av den förändringen och om jag får vara lite (Kommun X) kritiskt, så kan jag väl se en benägenhet till att förändra och omorganisera liksom i absurdum på något sätt. Det blir inte bättre för medarbetarna. Det blir inte bättre för (kommunbo). Så fort en förändring har satt sig så gör man en ny förändring och så måste man hitta rätt idé och sen precis när det har lagt sig så gör man ytterligare någon förändring".*

Likt denna chef så delade även andra chefer uppfattningen om ständiga förändringar och reflekterade efter intervjun hur många olika pågående förändringsprocesser de är mitt i. Intressant att reflektera över, att samtliga deltagare var mitt i eller hade nyligen varit med om en organisationsförändring. Även i intervjuer med skyddsombud delades tankar om ständiga organisationsförändringar och en förändringströtthet. Följande citat är från diskussionen om att arbetsgruppen inte är delaktiga i beslutet om organisationsförändringen. Där jag ställer frågan "hur delaktiga är ni i implementering av beslutet?"

*Skyddsombud - "Min upplevelse är att vi liksom tvingas bli delaktiga i dem. Vi har pratat rätt mycket om det nu efter vi har haft våra lönesamtal också, att vår chef kopplar vårt prestationsbaserad arbete till vår lön och då chefen säger 'jag ställer krav på er att engagera i förändringsarbete' ...för vissa vill ju inte".*

Jag - *“Varför vill vissa inte det?”*

Skyddsombud - *“Nej men, jag tror att det handlar om en trötthet inför ständiga organisationsförändringar. Alltså att arbeta inom socialt arbete med människor och att också hålla på och pyssla med organisationsförändringar, som man inte känner så stark tillit till, gör att man önskar bara bli lämnad i fred och jobba med sina klienter. Vissa kan inte heller se kopplingen mellan organisationsförändringar och det vi gör på golvet”.*

Ovanstående citat illustrerar ständiga förändringar som resulterar i en förändringströtthet hos medarbetarna. Förutom det undrar jag vilka konsekvenser det får för förändringsarbetet när man använder lön som incitament i en offentlig verksamhet, där budgeten är begränsad? Hur påverkar det “förändringsbenägenheten” när man upplever att den tillsatta lönen är orättvis? En tillsatt lön som upplevs orättvis av en medarbetare och som man dessutom anknyter med förändringsbenägenhet, kan leda till att en medarbetare upplever bristande intresse för förändringsarbetet, vilket skulle kunna tolkas som likgiltighet och motstånd enligt hur Coetsee (1999) definierar motstånd. Vidare menar skyddsombud att ytterligare en anledning till att arbetsgruppen inte vill delta i implementeringar är att man inte ser kopplingen mellan förändringen och de arbetsuppgifter man har. Detta har tagits upp av flera skyddsombud, att vissa i arbetsgruppen inte vill vara delaktiga i implementering av förändringar för att det delvis upplevs av vissa att de inte vill bidra med lösningar på ett problem som någon annan har skapat, där arbetsgruppen inte har fått möjlighet att yttra sig. Vidare upplever arbetsgruppen enligt skyddsombuden, att ingen tar hänsyn till deras synpunkter därför spelar det ingen roll vad arbetsgruppen säger och man associerar inte organisationsförändringen med det arbete som görs. Att vissa i arbetsgruppen inte vill vara delaktiga i implementeringar kan anses som olika nivåer av motstånd enligt Coetsee (1999). Dock upplevelsen att ingen tar hänsyn till arbetsgruppens synpunkter eller att dessa inte har fått möjlighet att yttra sig kan även tolkas som att förändringsledaren/chefen går miste om andras meningsskapande. Vilket i sin tur kan innebära att förändringsledaren blir en av anledningarna till att förändrings initiativet misslyckas eller att vissa motstår förändring (Sonnenschein, 2009., se även Thomas, Sargent & Hardy, 2011). Vidare menade chefer att om bara dessa medarbetare skulle förstå varför förändringen är bra och nödvändigt så skulle det leda till att de är “med på tåget”, det vill säga det som Meyer et al (2007) definierar som uppslutning. Men idéer om förändringar sprids inte i vakuum från idériakedom till de fattiga som diffusionsteorin syftar till (Czarniawska, 2015). Utan översättning av idén och länken mellan problem och lösningar är konstruerade under



översättningsprocess och är ett resultat av översättningsprocess (Czarniawska & Joerges, 1996). Det som ledningen eller förändringsledaren översätter som lösning till ett problem, kan tolkas olika av andra översättare och därför är det viktigt att ta del av dessa tolkningar och uppfattningar av förändringen. Med det menar jag att anledning till upplevelsen att “vissa förstår inte” har att göra med att förändringsidéer översätts olika av olika individer. Att de inte sluter upp för förändringen kan ha att göra med deras uppfattning av förändringen mer än deras förmåga att förstå.

Förändring kan innebära olika fördelar och nackdelar för olika individer. När jag frågade chefer vad det första de fokuserar på när de får besked om en organisationsförändring, reflekterade många chefer över att det innebär en ökad arbetsbelastning för dem, då förändringen behöver kommuniceras men även implementeras och följas upp. Vissa chefer menade att deras första tanke blir vilket utrymme får deras arbetsgrupp i implementeringsprocessen och hur får man arbetsgruppen “med på tåget”. Vidare tänkte chefer vad innebär organisationsförändring för dem själva. Vissa chefer menade att organisationsförändringar kan innebära något positiv för dem men negativ för arbetsgruppen, till exempel när man avslutar en verksamhet då blir det mindre arbetsbelastning för chefen men det får större konsekvenser för arbetsgruppen. Följande citat kommer från en chef som reflekterar över att organisationsförändringar kan innebära negativa konsekvenser för olika parter, när stöd från ledningen saknas.

*Chef- “det som jag har svårt att hantera är när jag känner mig lämnad ensam i mitt uppdrag utan förutsättningar att säkra varken kvalitet för medarbetare eller för målgrupp. Och när jag känner att jag säger saker om och om igen och möts av förvåning som att det är första gången man hör det, det skapar ju någonting.. Det skapar ju dels en känsla av otrygghet att liksom om verkligen saker och ting går käpprätt åt helvete här så har jag ingen som kommer att backa upp mig, utan det kommer vara liksom mitt huvud som rullar här, så att den känslan är väl det som jag har. Det är väl det som jag har upplevt som mest obehagligt i chefsrollen, att inte känna att man har sin chef i ryggen”*

Ovanstående citat väcker tankar om vad organisationsförändringar kan innebära. Även mellanchefer blir påverkade av organisationsförändringar, och deras meningsskapande och uppfattningar om förändringen påverkar i sin tur förändringen (Beck & Plowman, 2019). Citatet visar tolkningar om vad förändringen innebär för chefen, hur chefen blir påverkad och vilka konsekvenser hen kan få både i nutid men även i framtid. Dessutom reflekterade chefen över vad förändringen kan innebära för klienter, det vill säga för de som verksamheten finns till för

men också de anställda. Citatet påpekar även att stöd och förutsättning saknas i vissa förändringsprocesser. Detta har även tagits med av andra chefer och är något som kommer att diskuteras senare.

Att arbetsgruppen sluter upp till förändring är något som chefer ansåg det viktigaste och svåraste att uppnå. Utifrån mina intervjuer menade de flesta chefer att de strävar efter att arbetsgruppen är delaktiga i implementeringen av förändringsprocesser då det skulle betyda mycket för förändringsarbetet. Därför menade vissa chefer, att de försöker att förhandla med sina respektive chefer att arbetsgruppen får bli delaktiga i implementeringsprocessen då det skulle bidra till att arbetsgruppen sluter upp till förändringsplaner. Flera av cheferna som jag intervjuade reflekterade över att förändring kan skapa oro, rädsla och tankar om konsekvenser hos medarbetare och därför är vissa i arbetsgruppen inte lika förändringsbenägna. Därför ansåg dessa chefer att det är viktigt att ta del av dessa uppfattningar samt delaktiggöra arbetsgruppen i förändringsarbetet. Med det sagt, andra chefer som jag intervjuade upplevde att anledning till att vissa i arbetsgruppen inte är "med på tåget" för att dessa inte förstår varför förändringen behövs. Vissa chefer menade att de som inte sluter upp till förändring är för att de inte tycker om förändringar, att det är en generationsfråga, det vill säga att yngre är mer förändringsbenägna än äldre och även att medarbetarnas utbildningsnivå gör att de inte är lika förändringsbenägna. Med andra ord tanken att förändring kan innebära olika för- och nackdelar för olika individer varierade bland cheferna. Det som dock dominerade var synen att det som är bra för verksamheten och klienterna är bra för medarbetaren. Med andra ord, antagandet är att om anställda bara förstår varför förändringen är bra för organisationen och för medarbetarna, skulle det leda till det som Meyer et al (2007) menar med affektiv uppslutning. Detta antagande bortsåg ifrån att även medarbetarna kan ha egna personliga mål och intresse. Dessutom, även om ledningen ser en förändring som något positivt, så kan anställda utifrån sina egna erfarenheter anse det som negativt både för verksamheten, klienten men också för sig själva.

Med det menar jag inte att det inte är viktigt att arbetsgruppen förstår bakgrunden till varför förändringen sker, dock menar jag att förändringen oavsett bakomliggande anledning, kan skapa olika tolkningar och uppfattningar hos olika individer, dessa individer kan vara chefer, medarbetarna men även skyddsombud. Som tidigare nämnt reflekterade chefer över vad förändring innebär för de själva men däremot i vissa fall saknades reflektion att förändring kan leda till olika uppfattningar, tolkningar, meningsskapande för arbetsgruppen. Följande citat är

svar på frågan vad det första man fokuserar på är när man får besked om en organisationsförändring.

Chef - *“Jag tänker varför ska vi göra det här, sen är det hur, hur ska vi genomföra det här? och sen det beror på vilken verksamhet det är, i denna verksamhet, då tänker jag, (suckar) så mycket jobb jag måste lägga på det. För att jag måste ha med min personal i detta, och jag vet att de är inte sugna på förändringar.*

Jag - *“Varför är de inte sugna på förändringar?”*

Chef - *“De flesta har inte mer än gymnasieutbildning, det är min teori. Man har ju inte då lika öppna perspektiv till förändringar”.*

Följande citat visar flera viktiga aspekter. Som tidigare nämnt, förändring kan innebära olika konsekvenser för olika individer. Organisationsförändringar påbörjar en process hos chefer där man försöker klargöra för sig själv vad denna förändring innebär för de själva. I detta fall, menade chefen att förändring innebär mer jobb, det vill säga ökad arbetsbelastning för chefen och man försöker klargör för sig själv varför gör vi den här förändringen? och hur ska tillvägagångssättet vara? Med andra ord, förändringar kan leda till vad Balogun (2006) kallar för meningsskapande *trigger*, där individen försöker förstå vad som sker, vad det kan innebära och hur det skiljer sig från tidigare erfarenheter. Medan vissa chefer reflekterade över sitt eget meningsskapande, saknades reflektion i vissa fall att även olika individer i en arbetsgrupp kan påverkas olika av organisationsförändringen och det skapar även en meningsskapande trigger hos dessa. Med det menar jag att chefen i detta fall inte reflekterade att “arbetsgruppen är inte sugna på förändringar”, kan ha att göra med något mer än deras utbildningsnivå. Det kan vara förändringströttheten som tidigare nämnts, det kan vara tidigare erfarenheter av organisationsförändring och delaktighet processen i de förändringar, de kan innebära ökad arbetsbelastning eller stress även för arbetsgruppen, identitetsförlust, rädsla att förlora jobbet etcetera. Det kan också vara så enkelt att det har saknats en dialog för att kunna ta del av vad förändringen kan innebära för olika individer.

### **Reaktion på förändring**

Även om vissa chefer inte reflekterade över vad förändringen kan innebära för de anställda, reflekterade andra chefer över att förändringar kan innebära olika saker för olika individer. Vissa chefer menade att det som i början ansågs som en förändring som skulle bli enkel och bra

ledde till en större fråga än vad ledningen var förberedd på. Att vissa i arbetsgruppen uppfattade förändringen som negativ även om det inte innebar något direkt konsekvens för dem själva. Dessa chefer menade att om processen varit på ett annat sätt, så hade det kunnat bidra med att förändringen inte hade uppfattats som negativ. När jag frågade en chef om att ge ett exempel på en förändring som inte blev som man hade tänkt sig, berättade chefen om en förändring av arbetsgruppens titel, vilket inte skulle innebära någon konsekvens för gruppen men tanken bakom förändringen var att alla på enheten skulle ha samma titel. Följande citat är från den konversationen:

*Chef - "Det var väl en fråga man i organisation tänkte att den gör vi snabbt och enkelt för det är ingen stor fråga. Men när vi går ner i leden så blir det en väldigt stor fråga, för X (troligen namn på den anställde) som jobbar på stället, känner en stor tillhörighet med den titeln man har haft på sitt jobb. Så den förändringsprocessen blev väl inte så bra. Sen är ju den genomförd, men i den blir det också ganska tydligt med hur viktigt det är med att kunna kommunicera, varför gör vi denna förändring, att man får tycka till och vara delaktig, även fast det inte blir som alla vill"*

Som tidigare nämnt, förändringar kan innebära olika för- och nackdelar för olika individer. Även i detta fall att förändringen inte ledde till några direkta konsekvenser för de anställda men ändå ledde det till meningsskapande, det ledde till tolkningar om hur förändringen påverkar ens identitet, ens tillhörighet och syn på det man arbetar med. Som i föregående citat reflekterades det inte att förändringen kan innebära olika saker för olika individer, i det här fallet reflekterades det efter att det hade blivit en stor fråga. Vidare reflekterade chefen även på vikten av förändringsprocessen, det vill säga att det inte är innehållet av förändringen utan processen som leder till att en förändring inte lyckas (Saksvik et al, 2007). Chefmenade även att det borde ha funnits en bättre kommunikation för att andra skulle uttrycka sina uppfattningar och tankar trots att det inte skulle ha inneburit att beslutet i sig skulle förändrats. Med det menar jag att förändringar kan innebära en stark emotionell mening för de anställda och det i sig blir grunden till meningsskapande (Sonenshein, 2009, se även Balogun, 2006). Det är därför det är viktigt att det råder en dialogisk/generativ kommunikation, för att ta del av dessa uppfattningar som i sin tur kan leda till en positiv syn på förändringen och det kan även leda till att förändringsledaren förstår varför dessa reaktioner har uppkommit (Thomas, Sargent & Hardy, 2011., se även Bartunek, 2006). Tankar om en sådan kommunikation reflekterade chefen över, dock när frågan hade blivit för stor och reaktionerna för uppenbara.

Till min fråga om ett exempel på en förändring som upplevts som negativ berättade ett skyddsombud om en organisationsförändring där syftet var att biståndshandläggare skulle öka antalet uppföljningsbesök med klienter då ledningen ansåg att det skulle bidra till att klienter närmade sig självförsörjning. Även om arbetsgruppen upplevde att syftet med förändringen var relevant för deras yrke, nödvändigt och bra för klienter, ändå skapade förändringen olika tolkningar och uppfattningar. Följande citat illustrerar vidare hur tolkningar gjordes av olika inblandade aktörer.

Skyddsombud *“för att kunna uppnå de målen samtidigt som man har liksom fyra nybesök per månad där man ska utreda grundligt de nya ärenden man får och sen har man alla ansökningar som man ska handlägga för alla klienter varje månad... och sen så är folk borta kanske, man ska täcka för dom och täcka för sina kollegor och sen är det utbildningar och kanske andra uppdrag som man har som också tar tid. Vilket gör att det blir väl lite ansträngd... Vissa chefer säger kanske ‘du har inte uppnått till de här siffrorna’ och man stirrar blind på de här siffrorna, vilket för att kvantiteten helt plötsligt börja väga mer än kvaliteten. Man pratar inte om typ så ‘men vad har du gjort i dom här mötena som du har haft’ utan har någon medarbetare haft 12 möten på en dag så har typ chefen sagt ‘superbra jobbat’ medan vissa tänker, har du haft 12 möte med 12 klienter, på en dag? vad har du hunnit med i dom mötena? Vad har ni pratat om? De måste ha svarat superkort. Och vad är själva tanken med ett möte? Vad handlar ett möte om? Vad ger det den klienten? Det blir stirrande på siffror som följs upp på enskilda avstämningar eller lönesamtal där man typ tar upp ‘så här många uppföljningsbesök du har haft eller inte haft’”.*

Utifrån skyddsombudets utsaga, kan man anta att chefen tolkade att förändringen för chefen innebär att arbetsgruppen skulle öka antal besök därav hamnade fokus på siffrorna. Att mellanchefen använde beröm och uppmuntran som incitament då medarbetare uppnådde ett visst antal besök, tyder på att chefen tolkade och förmedlade till andra att kvantitet är viktigt. Mellanchefers tolkningar av förändring kan i sin tur påverka inte bara förändringsarbetet men även anställdas uppfattningar och tolkningar (Balogun & Johnson, 2005., se även Huy, 2002). Givetvis kan man inte påstå att mellanchefen i det här fallet gjorde motstånd enligt Coetsees (1999) definition av motstånd. Däremot förändringsidén översätts, formas, förändras och anpassas till kontexten (Czarniawska, 2015). En annan mellanchef på en annan arbetsplats kan tolka, forma och förändra samma förändringsidé på ett annat sätt.

Utöver mellanchefers tolkningar så skapar förändringen olika tolkningar och uppfattningar hos arbetsgruppen. Ernst & Jensen Scheliter (2021) påpekar att anställda utifrån sin identitet,

intresse, professioner, tolkningar tar ställning till organisationsförändringar. Även om man upplevde att syftet bakom förändringen var bra så försökte anställda skapa en förståelse av vad förändringen kan innebära för dem som kommer implementera förändringen. Bartunek et al (2006) menar att förändring väcker känslor och tolkningar, där anställda försöker klargöra för sig själv vad förändringen innebär, de bedömer vilka vinster eller förluster förändringen kan innebära och dessa i sin tur påverkar deras ställningstagande (se även Sonenshein, 2019). Arbetsgruppen försökte resonera om hur de kommer hinna med vad man ansåg som ett orimligt antal besök. Hur kommer de påverkas när de är frånvarande från arbetet på grund av sjukdom, utbildningar etcetera. Hur kommer det i sin tur påverka deras lön när de har lönesamtal? Även skyddsombudet reflekterar över sitt uppdrag när skyddsombudet nämner att någon kan ha olika uppdrag. Vilket kan tolkas att skyddsombudet uppfattar att hen måste välja mellan att prioritera uppdraget eller antalet uppföljningsbesök som eventuellt kan påverka lönen. Med andra ord, förändring ledde till en meningsskapande trigger även hos skyddsombud. Dessutom pekar citatet även på hur förändringen kan påverka arbetsgruppens identitet, funderingar kring vad socialt arbete egentligen innebär, om man verkligen kan stödja sina klienter när fokus hamnar på kvantitet än kvalitet.

Vidare förklarade skyddsombudet att chefen inte vill förstå hur detta påverkar arbetsgruppen, chefen prioriterar och tittar på anteckningar för att räkna uppföljningsbesök. Vilket har lett till att arbetsgruppen har kommit på olika sätt att anteckna. Till exempel att även om mötet blivit inställt så antecknas det som ett uppföljningsbesök, därav antas det att man har haft fler uppföljningsbesök än vad man egentligen har haft. Detta menar skyddsombudet gör man för att uppnå de orimliga krav som förändringen ställer.

Skyddsombud - *“man använder den för att man vet om att chefen bara kommer se på siffrorna. Hon kommer inte gå och läsa in vad man har gjort och då har man de här siffrorna, så när man har avstämning eller lönesamtal då kommer chefen säga ‘men va bra, du har haft så här många möten’ och i princip kanske en person har använd tre gånger den anteckningen för ett möte... det blir så när man riktar in sig på kvantitet, när man stirrar på siffror så blir det automatiskt att medarbetarna känner sig stressade kring det, att man pressar sig för att kunna nå siffrorna istället. Man får en ansträngd arbetsmiljö, man mår inte så bra för att man känner sig stressad och samtidigt så tappar man kvaliteten i arbetet också”*.

Det som skyddsombud beskriver kan tolkas som olika nivåer av motstånd enligt Coetsee (1999). Där problemet kopplas till utföraren av förändringen. Men det kan även tolkas som en

reaktion på krav som arbetsgruppen anser som orimligt men upplever att de inte får gehör för när de tar upp det. Dessutom, som tidigare nämnt, förändringsidén översätts, formas och förändras utifrån kontexten. De anställdas tolkning här blir hur ska man höja kvantiteten utan att påverka kvaliteten. Dessutom menade skyddsombudet att chefen inte vill förstå hur detta påverkar arbetsgruppen vilket kan tyda på att utrymme för att ta del av andras meningsskapande saknas. Att inte ta del av andra alternativa tolkningar och uppfattningar till förändring leder till vad Ford et al (2008) kallar för ogenomtänkt acceptans. Med det menar jag inte att arbetsgruppen accepterar en förändring utan att reflektera över vad det innebär, utan jag menar att en ogenomtänkt acceptans görs när det är inte råder en tillåtande arbetskultur för alternativa uppfattningar. Dessa alternativa tolkningar menar Lapointe & Rivard (2005) kan uppmärksamma ledningen och chefen om brister i förändringsplaner och att inte ta del av andras uppfattningar och tolkningar leder till det motstånd som man försöker undvika (Thomas, Sargent & Hardy, 2011), vilket ovanstående citat är ett exempel på. Eftersom skyddsombudet även är en medarbetare och avsaknaden av ett forum för att ta del av andras meningsskapande kan även ha en inverkan på hur skyddsombudet medverkar i en förändringsprocess eller generellt på en arbetsplats. Citatet visar även att medan en chef kan anta att allt är "business as usual" och anser att det som är bra för verksamheten och klienterna också är bra för anställda, så skapar förändringar olika uppfattningar och tolkningar hos olika individer.

Som nämndes tidigare, skyddsombudets uppdrag innebär att vara delaktig i det som berör arbetsmiljön. I mina intervjuer reflekterade skyddsombuden över vad förändringar har haft för konsekvenser för anställdas arbetsmiljö. Skyddsombud berättade om historier och händelser där organisationsförändringar ledde till oönskade konsekvenser där medarbetare flyttades till flera olika platser under loppet av ett år, att det ledde till fyra olika chefsbyten under loppet av två år, att stämningen på arbetsplatsen blev sämre och att medarbetare sjukskrev sig på grund av ökad arbetsbelastning och stress. Vidare menade man att vissa i arbetsgruppen valde att säga upp sig under pandemin trots att det innebar negativa konsekvenser för dem på grund av rådande omständigheter, och detta gjordes som ett resultat av förändringsprocessen. Dessutom menade flera skyddsombud att förändringar skapar obehagskänslor, oro och stress hos anställda och att chefer bör ta del av dessa uppfattningar om vad förändringen innebär för de anställda. Detta menade skyddsombuden att vissa chefer brister i, därför ansåg vissa skyddsombud att i sin roll förmedla dessa uppfattningar till chefen. Något som jag kommer utveckla i kategorin *förmedlare*. Skyddsombudets uppdrag innebär som sagt att de är delaktiga i det som berör

arbetsmiljön. Men vad gör skyddsombud under en förändringsprocess, hur medverkar skyddsombudet? Nästa två kategorier kommer beskriva skyddsombudens medverkan i förändringsprocesser.

### **Skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser**

I vilken omfattning och när skyddsombud involveras i förändringsprocess samt hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess varierar. Som nämndes inledningsvis kan ett lokalt skyddsombud även ha andra uppdrag. Detta i sin tur ger dem även olika mandat och utrymme i en förändringsprocess men även förutsättningar att medverka på olika sätt. Vissa av skyddsombuden som jag intervjuade hade uppdrag som huvudskyddsombud, arbetsplatsombud samt samverkans representant. Olika organisationer är organiserad på olika sätt, vilket innebar att i vissa organisationer samverkar arbetsgivaren med fackliga/skyddsombud på förvaltningsnivå och avdelningsnivå medan andra organisationer även hade enhets samverkan. Detta beror på de kollektivavtal som arbetsgivaren och fackliga förbund har kommit överens om. Skyddsombud som hade uppdraget samverkans representant deltog i dessa samverkansgrupper. Gemensamt för dessa samverkansgrupper var att förändringsplaner informerades om i ett tidigare stadie till samverkans representanterna än till övriga lokala skyddsombud/anställda. Vilket innebar att de blev involverad i förändringsprocesser i en tidigare fas än vad andra skyddsombud blev, och detta i sin tur betydde att de fick förhandsinformation före andra.

Denna kategori är uppdelad i två underkategorier, *skyddsombudets delaktighet i förändringsprocesser* och *skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser*. Denna kategori kommer att analyseras utifrån analysbegrepp, meningsskapande samt tidigare forskning. Empirin kommer främst att analyseras utifrån olika roller såsom 1) *passiv*, 2) *väktare*, 3) *kontrollant* eller *övervakare*, 4) *rådgivare och förmedlare*, 5) *drivande*, 6) *problemlösare* och 7) *politisk aktör* eller *kunskaps aktivist*. Dessa roller har tidigare presenterats i tidigare forskning (exempelvis Helland, et al, 2021., Hall et al, 2006). Även om dessa är relaterade till roller som skyddsombud kan ha på en arbetsplats eller i implementering av arbetsmiljöåtgärder, menar jag att dessa även kan användas för att analysera hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess.

### **Skyddsombudets delaktighet i förändringsprocesser**



Förändringar kan innebära oönskade konsekvenser för anställdas arbetsmiljö, därför berör det skyddsombudets kärnuppdrag. Samtliga skyddsombud medgav att de deltar i riskbedömningar inför en organisationsförändring. Även samtliga chefer förutom en, medgav att riskbedömningar görs inför förändringar och att skyddsombudet involveras eftersom de kan bidra med input om eventuella konsekvenser och arbetsmiljörisker. Undantaget var en chef som berättade att riskbedömningar inte alltid görs och även när det görs så involverar chefen inte skyddsombudet utan hela arbetsgruppen. Chefen menade att den anställda som deltog i riskbedömningen och som även hade skyddsombudsuppdrag, deltog i rollen som medarbetare och inte som skyddsombud. Anledning till detta ansåg chefen var att hen inte ansåg någon anledning till att involvera skyddsombudet utan hela arbetsgruppen skulle ge sina åsikter om eventuella risker. Även om samtliga skyddsombud medgav att de deltar i riskbedömningar, rådde det olika uppfattningar om syftet med riskbedömningen. Cirka hälften av skyddsombuden ansåg riskbedömningar som något symbolisk, eftersom åtgärdsplaner aldrig följdes upp. Resterande skyddsombud ansåg riskbedömningar som ett viktigt verktyg för att minimera konsekvenser. I det senare fallet ansåg vissa skyddsombud att deras roll inför en förändring är att påminna chefen om att riskbedömningar ska göras, men även påminna chefen om åtgärdsplaner och uppföljningar av dessa. Med andra ord tolkade dessa skyddsombud sin medverkan med rollen som *väktare*, det vill säga att skyddsombud under en förändringsprocess, ska se till att chefer följer upp planer och åtgärder som kan påverka arbetsmiljön.

Samtliga skyddsombud berättade att deras delaktighet i förändringsprocesser och även i det övriga arbetsmiljöarbete skiljer sig åt beroende på vilken chef de har haft. I vissa fall involveras skyddsombudet inte alls eller mindre än vad de är vana vid. Enligt vissa skyddsombud hade deras nuvarande chef regelbundna avstämningsmöten med skyddsombuden under den period då förändringar skulle implementeras. Skyddsombud berättade även att chefer frågade om skyddsombudens synpunkter om hur förändringen kan påverka arbetsmiljön samt även hur arbetsgruppen mår, hur belastade de är samt vad arbetsgruppen pratar om. Ett skyddsombud berättade att en av hans tidigare chefer använde skyddsombudet för att driva på de förändringar som chefen ansåg behövdes. Skyddsombudet menade att chefen använde skyddsombudet som stöd för att visa sin chef att en förändring är nödvändig. Det fanns även berättelser om tidigare chefer som inte gjorde skyddsombudet delaktigt i förändringsprocesser. Följande citat illustrerar när skyddsombudet upplever att hans delaktighet som skyddsombud har minskat.

Skyddsombud - *“som skyddsombud så lyssnade min chef på mig hyfsat, men hon ville inte ha så mycket input för hon såg det som kontroll och det har jag aldrig varit med om på samma sätt innan. Men hon såg det som kontroll och var jätte anti det. Så en dag, något hade hänt, då hade jag föreslagit att vi skulle kunna ha korta avstämningar inför varje apt (arbetsplatsträff), så jag kan lyfta om det är något för annars kanske jag måste lyfta något öppet på apt, sen ser du det som jag gör en fuling och det vill jag inte göra. Men hon var helt anti, den dagen så jag bara helt bröt ihop. Jag tänkte, jag har dragit på mig det här uppdraget och chefen vill inte ens tänka i nya banor och jag blev jätteförvånad”*.

Ovanstående citat är svar på när jag frågade om skyddsombudet är delaktig i förändringsprocesser. Citatet tydliggör den upplevelsen som delades av andra skyddsombud, att deras delaktighet beror på vilken chef de har. Detta har även belysts av Rasmussen, Hasle & Andersson (2004) som menar att i vilken omfattning och när skyddsombud involveras varierar beroende på vem chefen är. Vidare menade detta skyddsombud att hen inte kan påverka förändringsprocessen eftersom hen inte blir delaktig i det. Med andra ord, skyddsombudet får passivt acceptera den roll som hen blir tilldelad. Utifrån intervjuer med skyddsombuden förknippade jag bara detta skyddsombud med rollen som *passiv*, där skyddsombudet menade att hen inte kan påverka för att chefen väljer att inte involvera skyddsombudet. Även en chef reflekterade över att hens skyddsombud var mer passiv i en förändringsprocess än vad chefen själv hade önskat, detta utifrån chefens tolkning att skyddsombud ska förmedla arbetsgruppens uppfattningar och åsikter relaterade till förändringar. Att skyddsombud intar en *passiv* roll kan beror på att det finns en osäkerhet om vad uppdraget innebär men även att skyddsombud upplever att chefen inte vill göra skyddsombudet delaktig (Helland et al, 2021).

Även i intervjuer med chefer varierade svaren då vissa ansåg att skyddsombudet ska involveras i riskbedömningen men inget annat medan andra involverade skyddsombudet betydligt mer i förändringsprocessen beroende på hur chefen tolkade vad skyddsombudets roll är. Vissa chefer menade att de aktivt involverar skyddsombuden i förändringsprocesser såsom att ha avstämningssamtal som tidigare nämndes av ett skyddsombud. När jag frågade hur skyddsombud involveras i förändringsprocesser berättade en chef att hen väljer att ta med sitt skyddsombud till enhets samverkan även om skyddsombudet inte är samverkans representant, för att chefen ansåg att det är viktigt. Vilket ledde till att jag frågade varför är det viktigt? Följande är svar på min fråga:

Chef - *“det är viktigt för att jag känner att dels så har ju (skyddsombudet) en kunskap ute i verksamheten, som vet vad som händer på golvet och vet vad arbetsgruppen känner, vad medarbetarna*

*tänker. Sen har (skyddsombudet) en kunskap och gått utbildning i arbetsmiljö. För jag är ju ansvarig för arbetsmiljön och jag behöver ju någon till hjälp, som är ute i verksamheten, som ser, för jag ser ju inte allting”.*

Ovanstående citaten visar hur denna chef involverar sitt skyddsombud i förändringsprocessen. Vidare visar även tolkningen som chefen gör vad skyddsombudets roll innebär. Enligt chefen är skyddsombudets roll att stödja arbetsgivaren i att följa arbetsmiljölagen. Detta antagande har även lyfts av Rasmussen, Hasle & Andersen (2014) som menar att ledningen i vissa fall anser att skyddsombudets huvudsakliga roll är att stödja arbetsgivaren att följa arbetsmiljölagen. Vidare anser chefen att skyddsombudet är förmedlare av arbetsgruppens känslor och tankar och därtill att skyddsombudet blir chefens öron. Detta var något som återkom i de flesta av mina intervjuer. Vidare visar citatet att chefen anser att skyddsombudets roll blir att stödja chefen att se det som chefen inte kan se. Med andra ord tolkar chefen skyddsombudets roll som ett stöd genom att vara chefens ögon och öron.

### **Skyddsombudets medverkan i förändringsprocesser**

Även om skyddsombudets delaktighet beror på vilken chef de har, betyder det inte att skyddsombud i varje fall passivt accepterar den roll som de blir tilldelade. Helland et al (2021) menar att faktorer såsom vilken kunskap skyddsombudet har, vilket stöd som finns, när och hur skyddsombudets involveras, hur andra och skyddsombudet uppfattar uppdraget påverkar vilken roll skyddsombudet tar på sig. Ett skyddsombud kan även inta olika roller beroende på kontexten (ibid). Förutom dessa faktorer uppfattade jag att skyddsombudets uppfattning om vad förändring innebär för arbetsmiljön, medarbetarna men även för dem själva i vissa fall kan avgöra hur skyddsombudet medverkar i en förändringsprocess. Med det menar jag att även skyddsombud är en medarbetare och en förändring kan leda till meningsskapande triggers, där skyddsombudet klargör för sig själv vad förändringen innebär utifrån det uppdrag skyddsombudet har, hur förändringen kommer påverka arbetsgruppen men även skyddsombudet som medarbetare.

I mina intervjuer med skyddsombuden ställde jag frågan om ett exempel på förändring som har varit lyckat eller misslyckat. Tre skyddsombud gav exempel på olika omorganiseringar vilket i samtliga fall innebar sammanslagningar och förflyttningar till ett annat kontor i syfte att ge kommuninvånaren likvärdig service. Det ena skyddsombudet beskrev omorganiseringen som väldigt positivt. Skyddsombudet menade att förändringen ledde till bättre service för klienterna

oavsett vart de bor, det ledde till att man skapade nya nätverk, att personalen fick höj- och sänkbara skrivbord, bättre matsal och ett vilorum och att det blev bättre pendlingsmöjligheter eftersom kontoret flyttades mer centralt, vilket innebar att man inte var lika "isolerad". Skyddsombudet beskrev inte något negativt med den omorganiseringen. Enligt skyddsombudet var förändring bra och nödvändigt för klienter, arbetsgruppen och arbetsmiljön. Däremot de andra två skyddsombud som hade upplevt liknande omorganisering beskrev det som negativt. Man menade att omorganisering innebar att man förlorade den kontakt som man hade byggt upp under flera år, pendlingsmöjligheter försämrades både för medarbetare men även för klienter, vilket ledde till att servicen för klienterna blev sämre, att vissa valde att säga upp sig då omorganiseringen innebar ökad stress och att vissa kollegor blev av med sina arbeten. Dessa skyddsombud beskrev inte något positivt med deras omorganisering. Enligt dessa var förändringen negativ både för klienter, arbetsgruppen och för arbetsmiljön.

Dessa berättelser visar att dels att organisationsförändringar inte behöver förknippas med oönskade konsekvenser, om man utgår utifrån det ena skyddsombudets upplevelser. Dessa berättelser visar även att olika aktörer reflekterade över vad organisationsförändringen inneburit för dem själva, deras identitet och profession, deras uppdrag, deras kollegor och den målgrupp de arbetar med. Och att förändringen leder till olika meningsskapande, uppfattningar och tolkningar om vilka vinster och förluster förändringen kan innebära. Följande citat illustrerar ett skyddsombuds meningsskapande när jag frågar om ett exempel där förändring upplevdes som lyckat.

Skyddsombud - *"Vår enhet gjorde den stora omorganiseringen, vi började jobba med en annan målgrupp. Det blev att några kollegor lämnade jobbet på grund att de tyckte de blev inte behandlade på ett bra sätt, och det tyckte jag var ganska negativ. Även om det gjorde ont att du blir av med dina kollegor, personal blir av med jobbet, så förstår man att omorganiseringen behövdes göras. Det fanns ingenting att göra här och därför började vi jobba med en annan målgrupp. Vilket innebar att arbetsgruppen skulle förändras, och då skulle vi som har utbildning stanna kvar. Och då tyckte jag att förändringen blev negativ, för att många personer påverkades, även våra duktiga vikarier. Men då kom nya medarbetare med energi, och det gjorde att det blev en annan arbetsmiljö, en annan arbetskultur. Så det var en bra förändring till slut".*

Citatet är ytterligare ett exempel om förändringar som leder till det som Balogun (2006) kallar för meningsskapande trigger. Vidare visar den även att förändring väcker tankar om vilka förluster eller vinster förändring innebär för olika aktörer. Skyddsombudet reflekterade över

vad som skedde och varför förändring behövdes. Vilka förluster innebar förändring för de medarbetare som lämnade eller fick lämna sitt arbete. Att förändringen innebar negativa konsekvenser för arbetsmiljön då vissa upplevde att de inte blev behandlad på ett bra sätt. Men förändringen innebar även vinster, inte bara för skyddsombudet som fick behålla sin tjänst men även att arbetsmiljön och arbetskulturen blev bättre utifrån de nya medarbetarnas energi. Med det vill jag säga att förutom de faktorer som tidigare nämndes kan även skyddsombudets meningsskapande i en förändringsprocess påverka hur skyddsombudet medverkar i den förändringsprocessen. Vilket i sin tur kan leda att skyddsombudet medveten/omedveten medverkar eller motverkar en förändringsprocess.

Som tidigare nämnt förknippade jag enbart ett av skyddsombuden med rollen som *passiv*. Däremot ansåg resterande skyddsombud att även om det är svårt att direkt påverka organisationsförändringar så kan de indirekt påverka, till exempel genom att ta stöd av lagar och påverka implementeringen av förändringsprocessen, att eftersträva att förändringen inte missgynnar arbetsmiljön, att arbetsbelastning blir i en rimlig nivå under processen och att medarbetarnas uppfattningar om förändringen lyfts högre upp i samverkan. Skyddsombuden menade att deras närmaste chef inte heller har mandat att direkt påverka organisationsförändringar och oftast ges förklaringar såsom att politikerna har bestämt eller att beslutet har kommit uppifrån, vilket gjorde att vissa skyddsombud upplevde att det oftast gynnar att lyfta konsekvenserna högre upp i ledningen eller i samverkan. Vidare menade de skyddsombud som även satt i samverkan, att de försökt bromsa förändringsprocessen genom att uttrycka till ledningen att arbetsgruppen är belastad. Med det sagt, använder sig skyddsombud i vissa fall av andra sätt att påverka förändringsplaner. Följande citat är från ett skyddsombud när jag frågar hur hen kan påverka förändringsprocessen.

Skyddsombud - *“Jag upplever det som att ledningen oftast är intresserad av att spara och kanske bli av med folk som man inte vill ha. Jag tänker att intressena krockar mellan skyddsombud och ledningen, så man har inte riktigt samma mål. Så jag tror att det är svårt liksom (att påverka). Ska man komma som skyddsombud med ett förslag så skulle det vara något som gynnar verksamheten och då gäller det att vara lite streetsmart nästan, typ gör ni inte detta så kommer det leda till detta och det kommer inte se bra ut”*

Jag - *“Fungerar det?”*

Skyddsombud- *“Ja i vissa fall har det gjort”.*

Jag - *“Har du någon annan förutsättning att kunna påverka?”*

Skyddsombud - *“Nej, egentligen inte... man kan ta hjälp av olika myndigheter, man kanske tar hjälp av IVO eller någon annan myndighet”.*

Jag - *“Brukar det hjälpa?”*

Skyddsombud - *“Ja, det har faktiskt gjorts i stunder eller att vissa har ju sagt till media. Man använder de forum där man är avidentifierat. Jag tror det är så man kan påverka för annars blir det ju att man bara sitter och har en diskussion med någon, men tar man stöd av andra myndigheter, då blir det lite tyngre”.*

Skyddsombudet upplever att det är svårt att påverka förändringar och att det kan förekomma intressekonflikter mellan parter. Skyddsombudet upplever att intressekonflikt kan förekomma då ledningen tänker på budget och troligen även att bli av med vissa medarbetare, därför försöker skyddsombudet indirekt att påverka förändringar genom att påpeka om konsekvenser som förändringen kan innebära för organisationen men även använda sig av andra sätt såsom att anonymt lämna klagomål till olika myndigheter. Detta eftersom skyddsombudet anser förändringen som något negativ för arbetsmiljön och medarbetarna. Även vissa andra skyddsombud delar historier om att de har tagit stöd av lagar och tidigare erfarenheter för att påpeka konsekvenser av förändringsplaner. Ett skyddsombud berättade att deras chef inte gjorde arbetsgruppen delaktig och inte heller tog hänsyn till arbetsmiljön, därför mobiliserade skyddsombudet arbetsgruppen och vände sig till olika myndigheter som till slut ledde till chefsbyte. Återigen visar detta på vikten av att ta del av andras tolkningar, uppfattningar och tankar om förändring. Att gå miste om dessa röster leder inte bara till att medarbetare inte sluter upp till förändring men även att det kan påverka hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess. Dessa skyddsombuds berättelser om sina handlingar för att indirekt påverka förändringar gör att skyddsombudet tolkar sin medverkan med rollen som *politisk aktör*. Det vill säga att skyddsombud aktivt försöker använda sig av tidigare negativa konsekvenser samt olika skäl såsom ökad effektivitet eller etiska/ekonomiska skäl för att forma förändringen och locka ledningen (Hall et al, 2006., se även, Hasle, Siem & Refslund, 2019). Dessutom som en politisk aktör kan skyddsombud även använda sig av hot och utpressning, genom att lämna klagomål, söka stöd hos medarbetare samt mobilisera arbetsgruppen mot ledningen för att uppnå det som skyddsombudet anser vara nödvändigt för arbetsmiljön (Hall et al, 2006).

Förändringar leder till meningsskapande, där individer försöker förstå vad som sker. För att skapa en förståelse leder detta i sin tur till sociala interaktioner med andra aktörer, både vertikal men oftast horisontell. Dessa interaktioner kan förekomma i olika form och kan leda till olika meningsskapande, meningsgivande och tolkningar som kan påverka förändringsarbetet (Balogun, 2006). Tre av skyddsombuden som jag intervjuade menade att de är försiktiga med hur de pratar om en förändring, eftersom de inte vill påverka de andra medarbetarnas uppfattningar om vad förändringen kan innebära. De menade att detta inte ingår i deras roll utan rollen är att se till att förändringar inte missgynnar arbetsmiljön. En av dessa menade dock att när hen tar del av olika uppfattningar från andra, påverkar dennes syn om vad förändringen egentligen innebär. Resterande sju skyddsombud menar att de kan och har påverkat andras uppfattningar om vad förändringar kan innebära, eftersom arbetsgruppen i vissa fall inte kan inse hur en förändring kan påverka positivt/negativt deras arbetsmiljö. Vissa skyddsombud menade att vissa i arbetsgruppen hade en negativ inställning till förändringen och skyddsombudet har visat det positiva i förändringen och hur det gynnar deras arbetsmiljö, medan andra skyddsombud menade att vissa i arbetsgruppen inte insåg hur förändringen skulle missgynna dem och deras arbetsmiljö. Med andra ord, vissa skyddsombud försökte ge alternativa tolkningar på förändringen för att påverka medarbetarnas uppfattning av vad förändringen "egentligen" skulle innebära. Följande två citat illustrerar detta när jag frågar om skyddsombudet upplever att hen påverkar andras uppfattningar om förändringar.

Skyddsombud - *"jo men det händer, och då försöker jag förklara det utifrån min synpunkt. Exempelvis, det har varit ett sätt vi jobbade på och sen ändrade man det sättet till ett sätt som jag tyckte var bättre och som skulle kräva mindre arbete, och jag tror nu så tycker de flesta att det var det bättre sättet. Men eftersom gruppen var så trött på att förändra sitt sätt att arbeta hela tiden, att bara själva omställningen var så jobbig, så var man väldigt negativa till det i början och då försökte jag lyfta fram att 'jag förstår det är tufft och jobbigt att ändra sättet att arbeta på, men jag tror verkligen att det här i längden kommer vara positivt... jag tycker det är viktigt att lyfta fram de positiva aspekterna, när jag ser dem, för ibland kan det vara så att man är så inne i sitt sätt att tänka att man kanske inte ser det andra sättet och det kanske behövs ibland att man visar"*.

Skyddsombud- *"ibland kanske det inte går upp för medarbetaren vad en förändring kan innebära, ibland har jag fått höra 'ja, men det här kommer inte påverka oss' och då får jag typ säga 'det kommer det att göra' och förklarar jag allt, då faller polletterna, 'jaha, på så sätt kan det påverka'. Det är för att när man är så arbetsbelastad som medarbetarna har varit i vissa tillfällen och så har man mycket*

*förändringar så blir det svårt att ta in information också...så ibland man behöver upprepa och informera vad det här kan innebära. Så ja visst, jag kan påverka gruppen i alla fall att få dem att inse på vilket sätt det faktiskt kan påverka dem, när de tror det inte kommer påverka”.*

De två citaten illustrerar hur skyddsombudet medvetet/omedvetet kan medverka/motverka en förändring utifrån skyddsombudets uppfattning om vad förändringen innebär för arbetsmiljön och medarbetarna. I det första citatet, skyddsombudet påpekar vinster som förändringen kan innebära såsom mindre arbete, i det andra citatet påtalar skyddsombudet negativa konsekvenser som medarbetaren inte har förknippat med förändringen. I båda fall avgör skyddsombudens egna meningsskapande hur de visar alternativa tolkningar av vad förändring kan innebära. I båda fallen använder skyddsombuden även arbetsmiljön som anledning till varför förändringen är bra eller dålig. Dessutom i båda fallen anser skyddsombuden att deras roll är att lyfta upp alternativa tolkningar på förändringen, eftersom man anser att medarbetarna inte har förstått innebörden av förändringen eller att de har varit belastade eller förändringströtta. Skyddsombuden i dessa fall använder sig av historier, berättelser om tidigare erfarenheter för att övertyga att förändringen kan innebära något positivt, men skyddsombud kan även använda sig av framtiden, det vill säga hur förändringen kan innebära negativa konsekvenser för andra. Vilket i vissa fall kan leda till att medarbetarnas tolkningar av förändringen påverkas av en alternativ syn, särskilt när det kommer från en aktör som har stort tillit och anses vara på medarbetarnas sida. Vilket i sin tur kan leda till det som Coetsee (1999) och Meyer et al (2007) definierar som uppslutning och motstånd. Även detta överensstämmer med rollen som *politisk aktör*, att skyddsombudet tolkar sin roll att övertyga andra att ett problem är tillräckligt allvarligt men även locka fram till en förändring som skyddsombudet anser kan innebära en fördel för arbetsmiljön.

Vidare menade vissa skyddsombud att organisationsförändringar skapar oro och stress hos medarbetare, och dessa skyddsombud upplevde att det ingår i deras roll att minska medarbetarnas oro genom att förklara var i förändringsprocessen gruppen befinner sig och att beslutet om förändringar inte är tagna än. Dessutom ansåg dessa skyddsombud att de även ska driva fram förändringsarbetet genom att bidra med positivitet, skapa forum för dialog under förändringsprocessen samt motivera medarbetarna. Med andra ord, skyddsombudet medverkade genom att stödja arbetsgivaren i en förändringsprocess. Följande citat är svar på min fråga om hur skyddsombud upplever att hen kan påverka organisationsförändringar.



Skyddsombud - *“Jag påverkar den med mitt engagemang för gruppen, för sektionens framåt driv... Jag är mer liksom, ‘det här är negativt, det här är positivt, vi kör på det positiva eller vad tycker ni om det här? Att vara väldigt drivande i förändringar. Att fråga, (arbetsgruppen) hur kan det påverka oss? på vilket sätt ska vi gå vidare?... men okej vi kanske behöver prata mer om det här, vi tar ett möte. Att man fångar upp allas åsikter, intressen, idéer... vara så engagerad som möjligt i förändringen och vara öppen vad man själv tycker, för jag är ju medarbetare som jag är skyddsombud, och är sådan som person att det syns på mig om jag tycker någonting inte är bra. Och då kommer jag aldrig ljuga om det, men då får jag liksom ‘okej, så här är det, men vi kan göra det här och det här’. Så mitt driv och min möjlighet att sprida lite positivitet är hur jag påverkar förändringar. Att ha en god dialog med chefen och inkludera hela gruppen, det är väl det som jag gör...att skapa lite positivitet, att okej här kommer en förändring som vi kanske inte gillar, men okej, hur ska vi göra det?”.*

Om det inte hade framgått tidigare att citatet tillhör ett skyddsombud, skulle vissa anta att det är en chef som berättar vad hen gör under en förändringsprocess. Skyddsombudet medverkar i detta fall genom att aktivt försöka skapa en dialog kring förändringsarbetet. Skyddsombudet i detta fall skapar forum för att ta del av allas åsikter, intressen och idéer, men även uppfattningar om hur förändringen kan påverka medarbetarna. Dessutom menar skyddsombudet att under förändringsprocessen sprider hen positivitet samt gör arbetsgruppen delaktiga i implementeringen av förändringen genom att fråga medarbetarna om hur vi ska implementera förändringen. Skyddsombudets medverkan i detta fall kan tolkas som den *drivande* rollen, det vill säga rollen blir att driva arbetsmiljöarbetet framåt (Helland et al, 2021), i det här fallet förändringsarbete. Denna roll innebär att skyddsombudet tar ett ansvar som hen varken har mandat eller skyldighet till (Helland et al, 2006).

Som tidigare nämnt, arbetsgruppen och även skyddsombud i vissa fall får ta del av förändringar i en senare fas av förändringsarbetet. Samtliga chefer och skyddsombud var överens att arbetsgruppen önskar transparens och information i en tidigare fas då det skulle innebära att de kan komma med sina input. Dock uppgav vissa chefer att de inte kan vara transparenta i alla förändringar eftersom det skulle innebära oro för medarbetare som ville ställa frågor som chefen inte har svar på. Med det sagt, två chefer förhandlade med sina respektive chefer för att få möjlighet till att informera om förändringar i en tidigare fas. Detta för att kunna ta del av arbetsgruppens synpunkter och dessutom ansåg de att det skulle bidra med att arbetsgruppen sluter upp till förändringen, eftersom de kommer känna sig delaktiga i processen. I ett fall menade en chef att även om hen inte fick ge förhandsinformation till arbetsgruppen så gjorde

hen det ändå för att chefen ansåg att det är viktigt att ta del av arbetsgruppens synpunkter. Eftersom chefen inte kunde berätta att dessa synpunkter hade kommit ifrån arbetsgruppen så presenterades det högre upp till ledningen som chefens egna synpunkter. Som nämndes i början av kapitlet, de skyddsombud som även var samverkans representanter fick förhandsinformation om förändringar före andra medarbetare och andra skyddsombud. I mina intervjuer menade dessa skyddsombud som även var samverkans representant, att de fick förhandsinformation i vissa fall till och med innan mellanchefer, eftersom mellanchefer oftast inte sitter i samverkansgruppen utan oftast är det enhetschef, avdelningschef eller förvaltningschef. Denna möjlighet att delta i samverkansgrupper uppskattades av samtliga som hade det uppdraget. Man menade att det ledde till att man involverades tidigare i förändringsfaser än vad man annars hade gjort om man bara hade varit skyddsombud eller medarbetare. Därmed fick dessa skyddsombud möjlighet att ge sin input om förändringarna.

Vissa av dessa skyddsombud menade att det som diskuteras i samverkansgrupp i vissa fall kan vara information som inte ska spridas, men i andra fall kan det vara information man kan berätta då informationen inte är hemlig och protokollet finns tillgängligt för andra att läsa. Dessa skyddsombud menade dock att det inte ingår i deras roll att ge förhandsinformation till andra, utan information om förändring ska komma från chefen, när hen har fått reda på det. Dessutom menade dessa skyddsombud att ifall de sprider förhandsinformationen så skulle det ha en negativ inverkan i samarbetet mellan samverkans representanten och arbetsgivaren. Dock menade några skyddsombud med uppdrag som samverkans representant att de lik vissa chefer har gett förhandsinformation till arbetsgruppen. Anledningar till detta har varierat. Vissa skyddsombud menade att de hade råkat berätta till andra eftersom man inte visste att informationen ännu inte hade kommit. Vidare menade vissa att de berättar för att förbereda arbetsgruppen och höja moralen eftersom de annars blir involverade för sent. Slutligen menade ett skyddsombud att man i vissa fall berättar för att påverka förändringen. Följande citat illustrerar detta:

Jag - *“När du får förhandsinformation, och du berättar till arbetsgruppen. Då blir du också den första som tar del av deras känslor, uppfattningar och reaktion?”*

Skyddsombud - *“Ja (blir tyst), men såna grejer behöver man också vara lite försiktig med. Det beror också på vad det handlar om och hur långt processen har kommit så att man inte eldar upp någonting*

*i onödan förens man är säker på vilket håll det går åt liksom... men ibland är det viktigt att elda upp sina kollegor också för att kunna pusha någonting åt ett annat håll”.*

Att skyddsombudet blir tyst av min fråga gör att hen reflekterar över vad det kan ha för konsekvenser att ge förhandsinformation och vilket ansvar det ställer på skyddsombudet. Att medverka i en förändringsprocess genom att ge förhandsinformation kan innebära att skyddsombudet även blir den första som måste ta emot reaktioner på förändringen. Hur påverkas förändringsarbetet när arbetsgruppen fått förhandsinformation innan chefen har fått? Hur skapar en chef en vision för förändringen när visionen redan har skapats av en annan aktör? Vilket kan leda till att när chefen väl berättar om förändringar då har arbetsgruppen redan skapat olika uppfattningar beroende på hur den informationen tidigare har förmedlats. Att skyddsombudet ger förhandsinformation kan även tolkas som att skyddsombudens medverkande i detta fall liknar *politisk aktör* såsom tidigare nämnts. Att förhandsinformation ges, för att påverka uppfattningar, mobilisera och förbereda men även elda upp. Detta citat lik resterande visar återigen att skyddsombudet inte är en passiv aktör under en förändringsprocess utan skyddsombud kan medverka på olika sätt beroende på hur hen tolkar sin roll under förändringsprocessen. Vilket leder till nästa kategori, rollen som förmedlare. Som tidigare nämnt, denna roll var återkommande i intervjuer med både chefer och skyddsombud, därför ledde det till en egen kategori.

## **Förmedlare**

I intervjuerna med cheferna upplevde jag en strävan efter att ta del av de anställdas uppfattningar, åsikter, synpunkter och tolkningar av förändringar. Även skyddsombud upplevde att chefer bör ta del av hur förändring påverkar medarbetare. Chefer använde olika sätt för att försöka att ta del av anställdas uppfattningar. I vissa fall ansåg de att de lyckades i annat fall fick de vända sig till andra aktörer som fick rollen som förmedlare.

Denna kategori är uppdelad i två underkategorier, *forum för dialog* och *skyddsombud som förmedlare*. Kategorin kommer främst analyseras utifrån analysbegrepp såsom dialogisk/generativ kommunikation, rollen som förmedlare samt tidigare forskning.

## **Forum för dialog**

Enligt chefer och skyddsombud informeras arbetsgruppen om förändringsplaner på arbetsplatsträffar och i de flesta fall skickades det ett mejl först för att förbereda arbetsgruppen.

Syftet med att skicka mejl först menade chefer var att skapa reflektion om förändringen vilket i sin tur skulle leda till att arbetsgruppen är mer delaktig senare i diskussioner om förändringen på arbetsplatsträffen. Samtliga chefer menade också att de ville ta del av andras tankar om förändringen och önskade att alla och inte bara vissa deltar i diskussionen. Vissa chefer menade att det är viktigt att ta del av dessa tankar då vissa kan missförstå vad förändringen innebär eller de kan ha kloka tankar om förändringen. I andra fall menade chefer att förändringen kan skapa oro, rädsla och konsekvens tankar hos vissa, och därför är det viktigt att ta del av dessa tankar för att kunna bemöta dem. Dessutom som tidigare nämnt önskade samtliga chefer att arbetsgruppen sluter upp till förändringen och därför ansågs deras delaktighet som en viktig faktor i förändringsprocessen. Chefer menade att det är bättre att medarbetarna är öppna med sina känslor och kritik än att de inte säger något alls. Även om samtliga chefer ansåg att de hade skapat ett tillåtande forum där medarbetarna kan dela med sig av sina tankar om förändringsprocessen, så menade vissa chefer att det har varit en utmaning att ta del av alla medarbetares uppfattningar och tankar. Följande citat illustrerar detta när jag frågar chefen hur hen tar del av arbetsgruppens uppfattningar om förändringar.

*Chef - "Det har faktiskt varit en utmaning, för det här är en ganska introvert grupp. Så i själva apt (arbetsplatsträff) sammanhanget, så är det inte helt ovanligt att alla bara sitter tysta, så jag har faktiskt testat mig fram lite. Och ibland så upplever jag att det här med att skicka ut information i förväg, skicka ut ett utkast på till exempel någon riskbedömning...att det är bra för att då får man liksom hinna smälta det själv. Man kanske diskuterar med sin närmaste kollega och du vet, att man hinner tänka, processa. Ibland så upplever jag att inte ens då får jag så mycket delaktighet i själva diskussionen utan man fortfarande sitter tyst så jag har också testat på att skicka ut frågeställningar och begära att de ska skicka in svaren till mig innan apt, så att vi kan gå igenom det tillsammans. Inte heller det har alltid helt lyckats. Ibland så tror jag att de inte bryr sig".*

Citaten visar att oavsett vilken kommunikationsform chefen väljer så delar inte vissa i arbetsgruppen med sig av sina tankar om förändringen. Detta trots att chefen begär ett svar. Vidare resonerar chefen att anledning till att vissa eller alla i detta fall, inte delar med sig av sina tankar om förändringen har att göra med att hela arbetsgruppen är introvert. Liknande resonemang gavs även av ytterligare två chefer. Dessutom menar chefen att det kan även ha att göra med att arbetsgruppen inte bryr sig, utan att reflektera över att det är dem som kommer påverkas mest av förändringen och troligen bryr dem sig lika mycket om inte mer än sin chef. Andra resonemang som vissa chefer har gett är, att vissa kanske inte vill dela med sig av sina

tankar framför andra kollegor, att vissa i arbetsgruppen är mer drivande och inte ger plats till andra, eller att personen kanske har upplevt att de inte har fått gehör tidigare. Även skyddsombuden menade att vissa väljer att inte dela med sig av sina tankar om förändringen med sin närmaste chef och anledningar till detta varierade menade skyddsombuden. Vissa medarbetare delade inte sina tankar för att man inte ville framstå som besvärlig och att man anser att "chefen vill ha glada medarbetare", att det finns en rädsla att det skulle påverka framtida lönesättningar eller relationen med chefen, eller att man upplever att man inte får gehör eller att chefen inte vill förstå. Viktigt att poängtera är att chefer upplevde att de ändå får ta det av medarbetarnas åsikter om förändring på arbetsplatsträffar eller via andra kanaler.

Förutom arbetsplatsträffar, försöker chefer även ta del av medarbetarnas uppfattningar i andra formella/informella forum och på olika sätt. Vissa chefer menade att de informerar medarbetarna att om det dyker upp funderingar och frågor efter arbetsplatsträffen relaterade till organisationsförändringen så kan de alltid boka ett möte med chefen eller ringa och maila chefen. Samtliga chefer menade att om de får uppfattningen om att en medarbetare upplever oro kring förändringen så bokades enskilda samtal för att bemöta oron. Chefer menade också att de försökte vara så tillgängliga som möjligt genom att delta i olika personalmöten för att ta del av olika uppfattningar som eventuellt kan uttryckas. Två chefer menade att de en gång i veckan äter sin lunch med sina anställda för att förbättra relationen men även för att använda det som ett forum att diskutera förändringar. Förutsättningar för att ta del av arbetsgruppens tankar om förändringar varierande också. Eftersom majoritet av deltagarna arbetade i socialtjänst eller vård och omsorg så innebar det att några chefer träffade vissa av sina anställda enbart på arbetsplatsträffar. Detta eftersom de arbetade i en dygnet runt verksamhet, vilket i sin tur innebar att arbetsgruppen enbart kunde samlas en gång per månad på arbetsplatsträffar. Detta menade dessa chefer var på grund av att budgeten inte tillät att boka in vikarier. Några chefer menade även att vissa av deras anställda arbetar på natten, vilket innebär att möjligheten att träffa dessa blev begränsad till arbetsplatsträffar. Dessa bristande förutsättningar menade chefer försvårar att ta del av arbetsgruppens upplevelser om förändringar om de anställda inte själva väljer att dela med sig. Ytterligare en anledning som gjorde att det var svårt att ta del av medarbetarnas tankar var att chefen arbetade på distans eller att de hade fler än en verksamhet och därför kunde de inte alltid vara på plats.

Trots olika sätt att försöka att ta del av medarbetarnas uppfattningar om förändringar, upplevde chefer oftast att det har varit utmanande att ta del av dessa tankar och att förutsättningarna inte heller fanns i vissa fall. Vilket i sin tur ledde till att vissa chefer vände sig till andra aktörer, som fick en roll av förmedlare, detta för att kunna ta del av arbetsgruppens uppfattningar om förändringar. Vissa chefer menade att de fick information om vad arbetsgruppen pratar om från andra formella ledare såsom förste socialsekreterare, teamledare eller samordnare men även från informella ledare, det vill säga ordinarie anställda utan någon formell makt. Att chefen vände sig till informella ledare kan ha att göra med att den chefen inte hade varken någon formell ledare eller ett skyddsombud på sin arbetsplats, därav förlitade sig chefen till den informella ledaren. Följande citat är från en diskussion om informella ledare.

Jag - *“Du pratade tidigare om informella ledare som kan stödja eller driva fram förändringsarbete, på vilket sätt kan de göra det?”*

Chef- *“Genom att till exempel hjälpa mig och göra reklam för idén när jag inte är på plats. Om jag säger att det är bra och medarbetare säger att det är bra, när jag har lämnat säger de men har man verkligen tänkt till och så har jag en medarbetare nummer 2 som liksom kommer in och säger men tänk så. Då kan de vara med och möta motargument och försvara idén gentemot de medarbetare som är skeptiska men kanske inte känner sig bekväma med att säga det. Så då kan man liksom även fånga korridorssnacket som annars kanske inte hade nått mig på samma sätt”.*

Informella ledare används inte bara för att övertyga andra som har andra uppfattningar om förändringen, men dessa informella ledare används även för att ta del av “korridorssnacket”, vad som pratas i arbetsgruppen och vilka ställningstagande medarbetarna har tagit till förändringsidén. Medan vissa chefer vände sig till formella och informella ledare ansåg andra chefer, förutom en, att det är skyddsombudets roll att berätta vad arbetsgruppen upplever och vad de pratar om. Med andra ord, samtliga chefer förutom en upplevde att skyddsombud (eller andra aktörer) kan vara ett stöd för chefen genom att förmedla. Även skyddsombud ansåg sin roll att vara förmedlare både i förändringsprocesser men även generellt på arbetsplatsen. Detta eftersom chefer och arbetsgruppen förväntade att skyddsombuden ska ha den rollen. Något som jag kommer utveckla i senare delen av detta kapitel.

Undantaget till detta var ett skyddsombud och en chef som inte relaterade skyddsombudets roll som någon som ska förmedla vad arbetsgruppen upplever eller pratar om. Skyddsombudet menade i detta fall att hen inte behövde förmedla eftersom arbetskulturen på arbetsplatsen var

väldigt tillåtande, därav vände sig medarbetarna till chefen själva och detta gjorde att skyddsombudet inte behövde förmedla. Dessutom berättade skyddsombudet att chefen använder sig av “walk and talk”, det vill säga att chefen hade informella samtal med medarbetarna och då var inte samtalet nödvändigtvis om arbetet utan det kunde vara om vad som helst. Detta upplevde skyddsombudet var anledning till att arbetsgruppen hade tillit och en relation till sin chef, vilket gjorde att medarbetarna upplevde att de kunde uttrycka sina åsikter direkt till chefen. I en intervju med en chef, menade chefen att hen inte upplever skyddsombudets eller någon annan som tar rollen som förmedlare som ett stöd eftersom det gör att medarbetarna inte tar sitt ansvar. Chefmenade också att använda sig av förmedlare kan leda till att det blir svårare i framtida dialog med arbetsgruppen eftersom behoven blir tillgodosett av skyddsombudet. Vilket i sin tur enligt chefen, kommer leda till en arbetskultur där medarbetare väljer att inte dela med sig av sina tankar och åsikter utan då väljer de istället att använda sig av en förmedlare.

Chefen menade *“om skyddsombudet inte kommer till mig så kanske det skulle leda till att den medarbetaren väljer att ta diskussion med mig och då kan jag bemöta den personen på ett annat sätt”*. Vidare reflekterade chefen på risker såsom bakomliggande intressen och missbruk, när en aktör på en arbetsplats tar rollen som förmedlare. Chefmenade att vissa som kommer och berättar vad andra har sagt kan ha en bakomliggande strategi, vilket chefmenade, hen har varit med om. Vilket ledde till att jag frågade *“men hur tar du del av de uppfattningar som blir osagda på arbetsplatsträffarna?”*. Chefen berättade att hen använder sig av “one-to-one samtal”, att chefen planerar in enskilda samtal med alla sina medarbetare var sjätte vecka. Att ha samtal med alla sina medarbetare menade chefen är för att hen inte vill begränsa den möjligheten till enbart de som anses behöva samtal till exempel för någon som inte mår bra på arbetsplatsen utan att chefen ville ge den möjligheten till alla. Chefen ansåg detta sätt som ett förebyggande arbetsmiljöarbete men även ett sätt att bygga relation och tillit till sina medarbetare. Dessutom menade chefen att detta sätt gjorde att hen fick ta del av deras åsikter och uppfattningar relaterade till förändringsarbete utan att gå miste om det eller förlita sig till en förmedlare. Chefen förklarade att i dessa “one to one samtal” sker spontana samtal om vad som helst och det behöver inte vara relaterat till arbetet. Följande citat är ur vår diskussion om den metoden hen använder sig av att kommunicera med sina anställda.

Chef - *“Jag funderade på att vi kunde ha stående punkter som vi stämmer av, men jag tänkte också på att stående punkterna kan göra att vi inte pratar om det som vi behöver prata om. Eftersom då blir det liksom punkter som man på något sätt kan tömma tiden med. Men har vi verkligen pratat om det vi behövde prata om? kanske inte och då blir det ju punkter att skydda sig bakom, både som chef och medarbetare, de här punkterna är trygga och jättebekväma och så kan vi undvika det som är obekvämt. Så egentligen valde jag bara att ha en punkt på samtalet och det var, ‘när du lämnar det här samtalet ska det här samtalet ha varit till nytta för dig’...och då kommer man åt sådant innan det blir ett bekymmer, för du vet, det är ju sånt man sitter och funderar på innan det har blivit en större sak, så då brukar det komma saker där och det kan vara allting kopplat till jobb oftast men ibland kommer annat också, och det är också välkommet. Och då blir det en fin ingång att prata om det som är viktigt för medarbetarna. Och då har jag också med mig ibland saker som jag har sett hos medarbetaren och passar även på att ge återkoppling på det jag har sett, typ ‘när du gjorde så, du hjälpte din kollega, jag såg det, det uppskattar jag jättemycket’. Och kanske någon kämpar lite extra med en förändring så lyfter jag in det i dialog. Jag frågar hur påverkas du av detta? vad tänker du? Jag ser att du sitter tyst på möten, vad tänker du egentligen?”.*

Att samtalsämnen inte är bestämt i förväg och att chefen menar att de ska prata om det som är viktigt för medarbetaren kan tolkas att chefen menar att samtalet inte ska handla om att övertyga medarbetaren eller att samtalet ska handla om det som chefen anser är viktigt utan samtalet ska handla om medarbetares upplevelser, uppfattningar och känslor. Samtalet används också för att uppmärksamma det som medarbetaren gör bra, att visa medarbetaren att hen inte är osynlig. Forumet används också för att ta del av medarbetarnas uppfattningar, känslor och meningsskapande, för att skapa en förståelse för hur de blir påverkade av förändringen. Dessutom till skillnad med tidigare exempel att skyddsombud menade att lön används som ett incitament till att skapa förändringsbenägenhet, den här chefen väljer att visa uppskattning, att synliggöra det positiva, som ett incitament för att främja ett viss beteende hos medarbetarna. Både exemplet av skyddsombudet som menade att hen inte behövde vara förmedlare och detta exempel kan tolkas med det som Thomas, Sargent & Hardy (2011) menar med en dialogisk/generativ kommunikation, en kommunikation där man aktivt involverar olika aktörer och ger utrymme för deras tolkningar, meningsskapande och uppfattningar. Inte i syfte för att övertala dem om alternativa tolkningar, utan för att förstå vilka uppfattningar och tolkningar som finns samt förstå varför dessa har uppkommit (Balogun, 2006). Vilket i sig skulle bidra med att anställda känner sig delaktiga, att deras röster blir hörda som i sin tur kan leda till en positiv syn och uppfattning om förändringen. I vissa av intervjuerna tolkade jag att det saknades



ett liknande forum, ett forum där ingen aktör blir förmedlaren. Detta kan bero på som tidigare nämnt att förutsättningarna i vissa fall inte finns men även på kulturen, att man har förlitat sig på förmedlaren. Vilket i sin tur gör att behovet tillgodoses, både för chefen som får ta del av informationen men också för medarbetaren som inte behöver gå direkt till chefen. Avsaknaden av ett tillåtande forum leder inte bara till att medarbetare väljer att inte dela med sig av sina uppfattningar men det kan även innebära att medarbetare och även skyddsombud motstår förändring likt det tidigare exemplet om biståndshandläggaren. Att inte involvera medarbetarna och ge utrymme för deras tolkningar, meningsskapande och uppfattningar kan även leda till att skyddsombud intar olika roller såsom politisk aktör eller förmedlare.

### **Skyddsombud som förmedlare**

Trots att skyddsombud kan medverka på olika sätt under en förändringsprocess, upplevde chefer oftast att skyddsombud inte har någon större roll i en förändringsprocess förutom att delta i riskbedömningar för att minimera arbetsmiljörisker, det vill säga stötta arbetsgivaren att följa arbetsmiljölagen och att vara arbetsgivarens "ögon och öron" som tidigare nämdes. Jag ställde frågan till chefer, vilken roll har skyddsombudet i förändringsprocesser? Följande citat är svar från chefen:

*Chef - "alltså, inte så stor. Jag uppfattar att om någonting vore jättetokigt så skulle skyddsombudet flagga... men också om en medarbetare inte vågar komma till mig och säga 'jag tycker det här är jätte dåligt', så skulle den kunna gå till skyddsombudet och skyddsombudet sen ska ta det till mig. Så den ska lyssna till gruppen av en annan anledning än vad jag ska. Jag ska också försöka höra gruppen men jag kan inte begära av alla att de ska våga framföra kritik till mig. Även om jag skulle vilja att de skulle det, de kanske framför hälften av sin kritik till mig men sen skyddsombudet ska kunna snappa upp den andra hälften också. Så klart inte ofiltrerat ta vidare till mig utan att 'jo men det här är faktiska saker som gruppen har lyft upp'".*

Chefen menar att skyddsombudet inte har större roll i förändringsprocessen förutom att "flagga", det vill säga att stödja arbetsgivaren i att följa arbetsmiljölagen. Dessutom menar chefen lik den tidigare chefen, att skyddsombudets roll blir att vara chefens ögon och öron. Med andra ord, rollen blir att förmedla mellan arbetsgruppen och chef för att ska kunna ta del av arbetsgruppens uppfattningar, åsikter och tolkningar av förändringar. I mina intervjuer med chefer återkom denna tolkning av vad skyddsombudets roll är under förändringsprocesser. Citaten visar även den tidigare utmaningen som jag nämnde, att chefer upplever att vissa i

arbetsgruppen väljer att vara tysta än att vara öppen med sina tankar, sin kritik och synpunkter. I detta fall var upplevelsen att medarbetarna troligen inte vågade att dela med sig av sina uppfattningar.

Förändringar kan leda till meningsskapande trigger, vilket i sin tur leder till sociala interaktioner med andra aktörer, både vertikalt men oftast horisontell (Balogun, 2006). Under omfattande organisationsförändringar kan mellanchefer dra sig undan (Kets de Vries & Balazs, 1997) och då vänder sig medarbetare till andra aktörer såsom skyddsombud (Saksvik et al, 2007). Dessutom menar Harris, Bendix Olsen & Walker (2012) att medarbetarna ser det positivt att ha någon som skyddsombudet att ventilera med än att gå till chefen. Medarbetarna uppfattar även att skyddsombudets roll är att lyfta upp deras problem och synpunkter till chefen. Skyddsombuden menade att de försökte motivera medarbetarna att prata med chefen dock upplevdes det att många medarbetare valde att inte att göra det. Cirka hälften av skyddsombuden menade att detta var den negativa delen av att vara skyddsombud eftersom man upplevde att oftast vill inte medarbetaren gå till chefen även om skyddsombudet erbjuder att följa med till mötet som stöd. Därför upplevde skyddsombuden svårigheter att göra något om medarbetaren vill vara anonym. Dessa skyddsombud menade att när de avidentifierar medarbetaren/medarbetarna och lyfter deras tankar och känslor kring förändringen så vill oftast chefen ha ett namn för att kunna adressera, eller så säger chefer att de kommer ta det vidare men inget händer och i ett fall menade skyddsombudet att hen behövde övertyga chefen att det inte var skyddsombudets personliga åsikt utan att det kom från medarbetarna. Dock menade de flesta skyddsombud, att det ingår i deras roll att ta del av dessa känslor, att medarbetarna behöver prata med någon eftersom det berör deras arbetsmiljö men även i vissa fall kan det vara relevant information som kan lyftas på samverkan utan att nämna medarbetarens namn. Dessutom berättade flera skyddsombud om att chefer frågar skyddsombuden om vad arbetsgruppen pratar om.

I samtliga fall förutom ett, menade skyddsombuden att de blir en mellanlänk, det vill säga att de blir förmedlare som lyfter arbetsgruppens upplevelser, tankar och känslor till chefen eller i samverkan. Skyddsombuden upplever också att när de förmedlar till chefen så stöttar de hen att adressera arbetsmiljöriskerna och det upplevs att chefer uppskattar den information som de får från skyddsombuden. Vilket överensstämmer med det som tidigare nämndes att vissa chefer tolkar skyddsombudets roll att vara chefens ögon och öron. Skyddsombuden menade att de

uppmuntrar chefen till dialog om dessa farhågor, känslor och åsikter som kan uppkomma istället för att ge namn på specifika medarbetare. Med andra ord, i en förändringsprocess, skyddsombuden uppfattar sin medverkan med rollen som förmedlare och rådgivare. I denna roll uppfattar skyddsombud att hen ska ge råd till chefen och lyssna på medarbetarnas upplevelser samt förmedla dessa till chefen (Helland, 2021, se även Olsen, 2012). Följande citat är ett exempel av detta.

Jag - *“Så när du tar del av kollegors uppfattningar och åsikter, förmedlare du vidare till chefen eller vad gör du med den informationen?”*.

Skyddsombud - *“Ja, lite beroende på vad det är för typ av information som kommer fram, så frågar jag, ‘är det okej att jag tar med detta vidare till chefen?’ om inte annat, så kanske jag kan identifiera personen eller personerna. Och då kan jag säga ‘vi’, om det är någonting jag håller med om, då kan jag istället gå in med ett vi-perspektiv och då får jag representera mina kollegor, och då säger jag att ‘vi tycker det här och det här’. Och också för att de skulle känna en trygghet med att jag tar med mig den här informationen utan att någon ska känna sig på något sätt som att de blir utpekade och därför neutraliserar jag så mycket som möjligt och då kan jag säga att ‘på arbetsplatsen tycker vissa såhär och upplever såhär. Att jag försöker avidentifierar medarbetarnas åsikter”*.

Skyddsombudet påpekade vikten av att anonymisera medarbetarna för att de ska känna sig trygga med den information som lämnas och de inte missgynnas på något sätt. Skyddsombudet uppfattade sin roll som att vara medarbetares röst och representera sina kollegor. Vidare menade skyddsombudet att hen använder “vi-perspektivet” för att avidentifiera medarbetarna men också att använda perspektivet om det är något som hen håller med. Detta har uppkommit i flera intervjuer att skyddsombudet menar att om informationen, åsikterna, uppfattningarna är befogade så lyfter de det vidare till sin chef eller att de informerar chefen att det är något de själva håller med om eller inte. Med andra ord, skyddsombudet tolkar utifrån sin referensram vad som är befogat eller obefogat och vad som hen håller med om, som gör att det kan leda till olika handlingar. I vissa fall leder det till handlingar såsom att dessa röster lyfts till chefen. I andra fall när upplevelsen är att dessa synpunkter är obefogade eller att de själva inte instämmer med det, då lyfts inte dessa tankar eller det blir en redigering i förmedlandet. Det vill säga att skyddsombudet påpekar till chefen om åsikterna eller upplevelserna är befogade eller obefogade enligt skyddsombudet själv, vilket kan leda till olika tolkningar hos chefen.

Det som jag reflekterade över i mina intervjuer är att det inte bara är medarbetarna som vänder sig till skyddsombudet, utan även att skyddsombud i vissa fall aktivt försöker ta del av andras tankar och uppfattningar inför en förändring. Anledning till detta menar vissa skyddsombud är för att de behöver informationen inför samverkansträffar, men även för att ta med informationen i riskbedömningar. Dessutom tolkar skyddsombuden sin roll som förmedlare och förväntas även av andra att förmedla. Uppfattningar om vad förändring kan innebära samlas i olika forum, skyddsombud använder sig av mejl, vardagliga interaktioner i korridoren och i fikarummet och bestämda arbetsmiljöforum med enbart medarbetarna. Följande citat illustrerar detta när jag frågade skyddsombud hur hen tar del av andras uppfattningar om förändringar.

*Skyddsombud - "Ofta innan jag ska vara på en riskbedömning så kan jag skicka ut brev och höra med dem till exempel. Hur tycker ni, hur känner ni. Eller i fikarummet, det är inte riktigt det optimala kanske men där får man jättemycket information. Så där kan jag ibland fråga, hur känner ni? hur tänker ni? vad anser ni? och då säger jag att jag ska vara med på riskbedömningen, vad vill du att jag tar upp. Så att jag försöker ha en sån dialog med kollegorna. Och ibland hör jag, snappar upp lite här och var och då anteckningar jag och jag har med mig det..., det är min roll som skyddsombud att kunna gå in och ifrågasätta (chefen/ledningen), men då måste jag ju samtidigt kunna ha information från medarbetare. Många gånger måste jag fiska fram vad de känner, så det är ju en viss roll man ska ha och ett intresse faktiskt. Ett intresse för att kunna vara skyddsombud, som sagt, jag har mött många som bara är det, men när det väl kommer till kritan så vet de inte vad de ska göra eller så vill de inte göra någonting".*

Skyddsombudet tolkar att hens roll är att samla information om vad andra tycker och känner om förändringar. Skyddsombudet använder sig av mejl men även mer informella forum som fikarummet för att "snappa upp" och "fiska fram" vad andra upplever. Förutom att skyddsombudet i det här fallet tolkar sin roll som förmedlare och anser att andra skyddsombud inte förstår vad rollen innebär, hen tolkar även sin roll att ifrågasätta chefen eller ledningen. Med andra ord skyddsombudet tolkar även sin roll som väktare, det vill säga att se till att chefer följer arbetsmiljölagen.

Som tidigare nämnt, de flesta chefer ansåg att det ingår i skyddsombudets roll att berätta vad arbetsgruppen upplever samt vad medarbetarna pratar om. Med andra ord, skyddsombudets förmedlande upplevdes som ett stöd av vissa chefer. En chef berättade att när hen skulle initiera en förändring som innebar förbättring till arbetsgruppen, ledde till att vissa tolkade detta som att chefen ville göra en försämring. Skyddsombudet i detta fall, informerade chefen att vissa i arbetsgruppen inte har förstått vad förändringen egentligen innebär. På detta sätt upplevde

chefen att skyddsombudet var ett stöd under förändringsprocessen. Vad chefer gör med den information som skyddsombudet uppger varierar bland olika chefer. En del av cheferna vill ha namn för att kunna adressera, vissa chefer tar enskilda samtal med de som chefen ansåg information kunde ha att göra med eller så valde chefen att allmänt diskutera om uppfattningarna på arbetsplatsträffar eller via mejl. Dock menade tre chefer att de även fortsätter att involvera skyddsombudet i det, genom att berätta hur skyddsombudet ska bemöta dessa konversationer men även rådfråga skyddsombud om vad som behöver göras. Följande citat kommer från min fråga om vad chefen gör med den information som skyddsombudet lämnar.

*Chef - "Då försöker jag hitta en plan för hur jag ska lösa det... för mig är det ju bra att involvera skyddsombudet i fortsatt process. Till exempel om någon har gått och klagat till mitt skyddsombud. 'OK, vad har du som skyddsombud för tankar på det här? Vad kan du se som lösningar? Har du fått till dig några förslag från mina medarbetare eller hur ska man gå vidare med frågan. Och kan du tänka dig vara delaktig i den processen så vi kan prata tillsammans'".*

Chefen här vill involvera skyddsombudet i den fortsatta processen och rådfrågar hur detta ska hanteras eller vilka lösningar som kan finnas. Att rådfråga skyddsombudet om lösningar till problem gör också att skyddsombudet uppfattar sin roll som *problemlösare*. Skyddsombud med denna roll uppfattar och även förväntas av andras att hen ska komma med praktiska lösningar (Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012., se även Hasle, Siem & Refslund, 2019). Att chefen frågar skyddsombudet att komma med lösningar gör att skyddsombud även kan få utrymme att komma med förslag som inte är förankrat hos de medarbetare som har lyft upp problemet hos skyddsombudet. Balogun (2006) menar att utrymme för vad förändringen innebär för olika individer ska finnas för alla och inte bara individer som uppger vad de eller andra tycker om en förändring, då det kan finnas risk för missbruk för egenintresse. Att rådfråga skyddsombud om lösningar och råd gör att det kan finnas en risk att skyddsombud, utifrån sina tolkningar av vad som är nödvändigt, komma fram till förslag som blir långt ifrån det som medarbetarna hade önskat sig eller föredragit.

Skyddsombudets roll som förmedlare i en förändringsprocess var den roll som dominerade utifrån intervjuer med chefer samt skyddsombud. Chefer förväntade sig att skyddsombuden förmedlar och skyddsombuden tolkade sin roll som förmedlare. Undantaget var ett skyddsombud som tidigare menade att det råder en arbetskultur på arbetsplatsen och därför behöver hen inte förmedla. Intressant nog det skyddsombudet medverkade i

förändringsprocesser på ett sådant sätt som kan tolkas som *drivande*, det vill säga att stödja arbetsgivaren att driva fram förändringsarbete. Förutom att vara förmedlare, som tidigare nämnts, i en förändringsprocess kan skyddsombud även medverka på olika sätt som kan tolkas utifrån roller såsom passiv, väktare, drivande, problemlösare och politisk aktör. Hur kommer det sig att medverkan i en förändringsprocess men även i olika verksamheter varierar? Nästa kapitel kommer beskriva olika uppfattningar om skyddsombudets roll, det vill säga översättningar av skyddsombudets roll.

## **Översättningar av skyddsombudets roll**

Skyddsombud kan medverka i en förändringsprocess på olika sätt och dessa kan tolkas utifrån olika roller som tidigare nämnts. Helland et al (2021) menar att faktorer såsom det stöd skyddsombudet får, om och när skyddsombudet görs delaktig, vilken kunskap skyddsombudet har, hur andra och skyddsombudet uppfattar uppdraget, påverkar vilken roll skyddsombudet tar på sig på arbetsplatsen. Ett och samma skyddsombud kan ta olika roller beroende på kontexten (ibid). Med andra ord, kan skyddsombudets medverkan i en förändringsprocess ha att göra med den tolkning som skyddsombud gör utifrån den kontext skyddsombudet befinner sig i. Dessa faktorer samt skyddsombudets ställningstagande till förändring kan i sin tur påverka hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess. Dock betyder det inte nödvändigtvis att den roll som skyddsombudet intar i en förändringsprocess är densamma som skyddsombudet generellt har på sin arbetsplats. Men jag menar, att tolkningen av vad skyddsombudets roll är i en verksamhet även i vissa fall kan påverka hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess. Att idén om vad rollen innebär generellt, tas med även i andra kontexter såsom i en förändringsprocess. Ovanstående faktorer skapar en förståelse att dessa faktorer kan ha en inverkan på den roll skyddsombud tar. Att skyddsombudets egna uppfattningar samt andra aktörers uppfattningar såsom chefer och medarbetare, påverkar den roll skyddsombudet tar i olika verksamheter. Detta har även tagits upp i tidigare kapitel, att skyddsombud upplevde att medarbetarna och chefer förväntar sig att skyddsombud ska förmedla. Var kommer dessa uppfattningar ifrån? Denna kategori kommer beskriva om översättningar av skyddsombudets roll. Kategorin kommer analyseras utifrån översättningsteori.

Till samtliga skyddsombud ställde jag frågan varför de har valt att bli skyddsombud. Syftet var egentligen att ha inledningsvis ha en enkel fråga innan jag börjar med de frågor som jag eftersökte svar på. Det som jag uppmärksammade var att i några fall kunde svaret kopplas med

den roll som skyddsombudet menar att de har. Med det sagt menar jag inte att det går att generalisera att anledningen till varför skyddsombud väljer att ta på sig uppdraget avgör vilken roll de tar. Deras svar på den fråga kunde lika väl ha varit ogenomtänkt. Dock menar jag att i vissa fall kan anledningen vara en del av deras referensram, vilket i kombination av andra faktorer kan leda till hur rollen översätts. De flesta skyddsombud menade att de valde att bli skyddsombud för att de har ett intresse för arbetsmiljö och att hjälpa andra människor. Ett skyddsombud menade att anledningen är att hen har ett stort intresse för att arbeta med lagar och regler och att dessa följs, intressant nog detta skyddsombud tolkade sin roll som *väktare* i en förändringsprocess. En annan menade att anledning var att ingen annan ville och därför tog hen på sig uppdraget, vilket även visade sig under intervjun att skyddsombudets medverkan kunde tolkas med rollen som *passiv*. En annan menade att anledningen var dålig arbetsmiljö. Följande citat är svar på varför skyddsombudet tog på sig uppdraget.

Skyddsombudet- *“Jag blev skyddsombud för att jag jobbade på en arbetsplats som var ganska rörig. Det var inte så bra arbetsmiljö, alltså väldigt ansträngande, både hög stress men också mycket konflikter mellan kollegor, så det var väldigt ohälsosamt och det var väl ett sådär ledarskap också, och då visste jag ju inte så mycket. Så då sökte jag ju mig till en mer aktiv roll för att faktiskt hitta lösningar och svar på problem”.*

Skyddsombudet tolkade vad rollen innebar innan hen hade fått utbildning om uppdraget. Skyddsombudet förknippade dåligt arbetsmiljö och ett “sådär ledarskap” med uppdraget och översatte att rollen blir att hitta lösningar och svar på problem. Czarniawska & Joerges (1996) menar att människor inte kan översätta något som är helt okänt. Olika människor översätter idéer utifrån sin egen kontext, sin egen referensram och erfarenheter. Vidare menar Czarniawska & Joerges att översättningen av idén och länken mellan idén och problemet eller lösningen är konstruerade under översättningsprocessen, kopplingen mellan dem är inte det som startar översättningsprocessen, utan dessa är snarare ett resultat av en översättningsprocess. Med det menar jag, att tolkningar om vad skyddsombudets roll innebär görs utifrån skyddsombudens (och chefers) egna kontext, förståelse och erfarenheter. I detta fall var översättningen av vad uppdraget innebär och vad rollen blev är att hittar lösningar och svar på problem. Även om skyddsombudet inte hade fått utbildning om uppdraget så översattes rollen utifrån den kontext som skyddsombudet befann sig i. Eftersom olika människor översätter idéer på olika sätt beroende på deras kontext, förståelse, erfarenheter etcetera, översätter ett annat skyddsombud rollen som att övervaka och att se till att chefen följer arbetslagen. Det vill säga

rollen som *väktare*. Kopplingen mellan uppdraget och det som skyddsombudet ska göra, det vill säga rollen blir ett resultat av en översättningsprocess, där olika individer gör olika översättningar beroende på deras tidigare erfarenheter, egna förståelse och sammanhanget de befinner sig i.

Samtliga skyddsombud som jag intervjuade menade att de har en god relation med sin nuvarande chef och nästan samtliga menade att samarbetet har fungerat väl. Vissa skyddsombud gav även olika exempel på att chefen har tagit hänsyn till medarbetarnas arbetsmiljö och att chefen har lyssnat på medarbetarna när det har varit hög arbetsbelastning. Dock menade vissa skyddsombud att de tidigare har upplevt att deras uppdrag har påverkat dem negativt, eftersom relationen med deras tidigare chefer blev sämre och samarbetet med dessa chefer inte fungerade bra. Även samtliga chefer förutom en menade att relationen med deras skyddsombud har varit positiv och samarbetet har fungerat bra. Undantaget var en chef som upplevde att nuvarande skyddsombud var för passiv och önskade att skyddsombudet skulle var mer aktiv utifrån chefens tolkning att skyddsombudets roll är att vara *förmedlare*. Chefen menade att på andra arbetsplatser lyfter skyddsombud upp arbetsgruppens tankar och farhågor som kan förekomma i en förändringsprocess, dock menade chefen att skyddsombudet på hans verksamhet inte hade förstått att det ingår i skyddsombudets roll. Vissa skyddsombud och chefer berättade att de har ett gemensamt intresse för att skapa en god arbetsmiljö, däremot menade vissa att intressekonflikter kan förekomma mellan skyddsombud och chefer. Några skyddsombud menade att deras synpunkter oftast tolkas som kritik och kontroll av cheferna, och det har även andra skyddsombud upplevt enligt skyddsombuden. Detta i sin tur kan upplevas av chefer som en intressekonflikt menade de. Andra skyddsombud berättade att de har hört hur andra skyddsombud lägger fram sina synpunkter till sina respektive chefer och då glömmer dessa skyddsombud att de även ska värna om chefens arbetsmiljö och inte bara medarbetarnas arbetsmiljö.

Med andra ord, skyddsombud i sin interaktion med andra skyddsombud både delade sina erfarenheter och uppfattningar om hur samarbetet fungerar men tog även del av alternativa översättningar om skyddsombudets roll som fanns på andra arbetsplatser. I vissa fall bekräftade dessa berättelser den tolkningen som skyddsombudet gjort och i andra fall upplevdes det att det är andra skyddsombud som inte har förstått sin roll. Även chefer berättade om sina interaktioner med andra chefer. Där cheferna har hört "skräckhistorier" från andra chefer om att de har



upplevt att deras skyddsombud har skapat motstånd i förändringsprocesser, dock menade cheferna som jag intervjuade att det inte är något som de själva har upplevt. Dessa "skräckhistorier" från andra chefer kan få betydelse för i vilken omfattning skyddsombudet involveras. Likväl kan berättelser om hur skyddsombud i andra verksamheter lyfter medarbetarnas tankar till chefen kan leda till att en chef tolkar att skyddsombudets roll är att förmedla. Med det menar jag att i interaktion med andra i vissa fall kan uppfattningar om skyddsombudets roll kan påverkas av andra översättningar. Följande citat illustrerar när ett skyddsombud berättar hur andra associerade chefer som deras fiende.

Skyddsombud - *"Det var så här, introduktionsdag, och vi var nästan bara kvinnor och de som höll i den här introduktionen, de börjar med att säga att arbetsgivaren är vår fiende, och jag liksom va?. 'Ja, de är vår fiende', och då skulle alla berätta varför man ville bli ett ombud, och så var det en som skulle bli arbetsplatsombud eller skyddsombud, och då berättar hon då. 'på min arbetsplats där betar sig cheferna såhär, de ska få en pitbull att slåss med'... Så jag tänkte, nu måste jag ju ta ett ställningstagande här, så jag tänkte för mig själv, de som håller i utbildningen och säger att arbetsgivaren är din fiende, kan jag stå för det? Nej. Är jag skyddsombud för att jag ska vara pitbull. Nej. Så när hon kom till min plats så sa jag, ursäkta, jag har nog gått fel, därför att jag skulle gå på introduktion om att bli ombud då och jag är inte intresserad av krigföring och pitbullar. Så jag tackar för mig och så gick jag. Sen ringde de upp mig och frågade vad jag menade. Jag sa, ni kan väl inte stå och säga att arbetsgivaren är min fiende. Arbetsgivaren sätter maten på mitt bord. Jag ska komma överens med arbetsgivaren. Men sen är det här många år sedan och efter det har ju synen ändrats. Så nu är det ju liksom att vi ska gå hand i hand. Vi ska komma överens om att vi inte är överens ibland och ibland är vi överens".*

Likt chefers interaktion kan även skyddsombuds interaktion med andra leda till olika översättningar av skyddsombudets roll. Även om skyddsombudet menar att detta var en händelse som skedde för många år sen så visar det ändå på olika översättningar som fanns då och som finns nu, innan man ens har tagit på sig uppdraget. I föregående citat översatte skyddsombudet sin roll med någon som hittar lösningar och svar till problem innan hen fick utbildning om uppdraget. I det senare citatet förknippar ett skyddsombud rollen med att vara "pitbull" innan ombudet hade fått uppdraget. Lik föregående citat även här översätter olika människor idéer utifrån sin egen kontext, sin egen referensram, förståelse och erfarenheter. Kopplingen mellan uppdraget som skyddsombud, och det som hen ska göra, det vill säga "att vara en pitbull och slåss med chefer" blir ett resultat av en översättningsprocess. Hur påverkar dessa interaktioner med andra aktörer som uppfattar rollen på ett visst sätt? Påverkas

skyddsombudet av andra gemensamma röster som menar att rollen ska vara på ett visst sätt? Detta kommer reflekteras över i nästa citat.

Flera skyddsombud menar att det fanns andra skyddsombud som inte gör det dom ska, eftersom de inte riktigt har förstått vad deras roll egentligen är. Tolkningar av vad den korrekta rollen är konkurrerade i vissa fall. Ett skyddsombud gav exempel att ett annat skyddsombud inte hade valt att hjälpa en medarbetare som hade konflikt med sin chef, därmed menade skyddsombudet att vissa skyddsombud inte förstår sin roll. Ett annat skyddsombud gav liknande exempel och menade att det inte ingår i rollen att ta individärenden, även om vissa skyddsombud inte förstår det. Skyddsombudet menade att om man har en konflikt med sin chef då får man vända sig till sitt fackliga förbund. Det olika antaganden som de gjorde tolkar jag som ett resultat av deras översättning av vad rollen innebär. Några skyddsombud menade att vissa skyddsombud gör olika för att vad rollen bör vara är väldigt diffust eller att kvaliteten på utbildningar som ges av fackliga och arbetsgivaren är dåliga. Följande citat är från skyddsombud som försöker klargöra vad skyddsombudets roll är.

Skyddsombud - *“Det är lite luddigt, ibland tror jag inte heller att det är tydligt för chefer vad ett skyddsombudets roll är eller inte är. Man går ju på de här utbildningarna, men den utbildningen som jag fick var för både skyddsombud och för fackliga. Så det är lätt att man senare, när man väl ska jobba med det, så sitter man med sina anteckningar och tänker, men vad är vad nu? Det är inte så här ‘men det här är dina uppgifter’ utan de visar en powerpoint att det här är arbetsmiljö, så här funkar detta och det finns ju inte någon tydlig uppdragsbeskrivning egentligen....och jag tänkte men jag kan testa mig fram. Eftersom det var luddigt för mig, så den här rollen i att bli förmedlare, den kanske smög sig på för att det var skönt för medarbetarna att jag kunde gå in när man själv inte kunde prata med chefen, men samtidigt så är det egentligen kanske inte det som är skyddsombudets roll, utan skyddsombudets roll är att, men så här, jag vet inte, det är så otydligt egentligen”.*

Skyddsombudet reflekterade över att rollen är otydlig även för chefer, jag tolkade det som att det också kan vara så eftersom chefer involverar skyddsombudet i olika grader. Vidare menade skyddsombudet att det som visades på powerpoint under utbildningen var allmänt om vad arbetsmiljö är och inte vad uppdraget innebär och då sitter man med sina anteckningar och försöker förstå vad som skiljer skyddsombud från fackligt ombud. Czarniawska och Joerges (1996) menar att idéer blir kända till människor när de materialiseras till ett objekt, (i detta fall en powerpoint presentation och skyddsombudets anteckningar) eller kvasi-objekt till exempel abstrakta koncept som skyddsombud eller fackligt ombud. Det är när idén översätts till ett

objekt som det översätts i sin tur till handling (ibid). Vidare förklaras att handlingar översätts först till en tanke om handling (så här kan jag göra), sen till en plan om handling, (så här kommer jag göra) och därefter till handling (så här gör jag). Skyddsombudet i detta fall översatte objektet (powerpoint) och kvasi-objektet (abstrakta koncept) till ett annat objekt (anteckningar). Därefter uppgav skyddsombudet att “jag tänkte testa mig fram”, det vill säga att skyddsombudet översatte objektet till tankar om handling (så här kan jag göra). Dock menade skyddsombudet att rollen som *förmedlare* “smög sig på” eftersom medarbetarna uppskattade att skyddsombudet gick till chefen istället för dem själva. Med andra ord, översättningar från tankar om handling (så här kan jag göra) översättes till handling (så här gör jag).

Som tidigare nämndes, översättningar görs av olika individer och dessa översättningar kan skilja från individ till individ. Precis som skyddsombud och chefer översätter vad skyddsombudets roll är, gör även medarbetarna sina översättningar av rollen beroende på deras referensram, tidigare erfarenheter, intresse och förväntningar av vad skyddsombudets roll är. Rasmussen, Hasle & Andersen (2014) menar att medarbetarna anser att det ingår i skyddsombudets roll att lyfta medarbetares problem till ledningen. Chefers och medarbetares uppfattningar att skyddsombudets roll är att förmedla leder till en kollektiv översättningsprocess. Enligt översättningsteorin är spridningen av en idé, i detta fall skyddsombudets roll såsom förmedlare, inte en överföring av en identisk idé från en plats till en annan plats utan det är en kollektivt skapande översättningsprocess, där idéer formas, förändras och anpassas till kontexten (Latour, 1986). Vilket leder till frågor om varför just rollen som *förmedlare* dominerar i mina intervjuer. Där nästan samtliga chefer och skyddsombud ansåg att det ingick i skyddsombudets roll.

Czarniawska (2015) menar att när en handling upprepas och det skapas en normativ förklaring till varför det ska göras på ett visst sätt så leder det till en institution. Det vill säga, det föregivna tagna mönster av handlingar som växer fram ur upprepade handlingsmönster genom interaktion mellan människor och det är dessa handlingsmönster som kommer överförs vidare (Greenwood, 2008). Att skyddsombud förväntas av chefer och medarbetare att förmedla och dessutom i vissa fall att skyddsombuden själv ansåg att de bör göra det, leder det till att det skapas en normativ förklaring till rollen som förmedlare. Till exempel, att de ska vara medarbetares röst och representant, att det påverkar medarbetarnas arbetsmiljö och därför är det viktigt att lyfta upp dessa tankar eller att chefen bör veta för att kunna adressera. Denna

normativa förklaring ihop med upprepade handlingar av förmedling gör att rollen institutionaliseras på arbetsplatsen, det vill säga att så här gör vi. Dessutom när chefer och skyddsombud integrerar med andra chefer och skyddsombud så sprids deras översättning av skyddsombudets roll vidare till andra som i sin tur gör egna översättningar beroende på den kontext som de befinner sig i. Eftersom de flesta respondenter arbetar i liknande verksamheter med liknande förutsättningar och utmaningar, ansågs oftast rollen som förmedlare som ett stöd för både chefen men även medarbetarna. Sahlin & Wedlin (2008) menar att det inte är idén som flyttas från en kontext till en annan utan en översättning av idén och den kan få olika betydelse i olika kontexter. Med andra ord, medan de flesta chefer ansåg rollen som förmedlare som ett stöd, en chef såg denna roll som ett hinder till framtida diskussioner, denna översättning gjordes utifrån den kontexten hen befann sig i, utifrån chefens tidigare erfarenheter och referensram.

Ovanstående citat från skyddsombudet berättade i slutet att rollen som förmedlare kanske inte är det som skyddsombudets roll egentligen ska vara om. Därefter försöker skyddsombudet klargöra för sig själv vad rollen egentligen innebär för skyddsombudet. Detta ställer frågan att om rollen som förmedlare är institutionaliserad på skyddsombudets arbetsplats, varför reflekterar då skyddsombudet om alternativa roller? Czarniawska & Joerges (1996) menar att även om en handling är institutionaliserad betyder det inte att aktörer inte har egna val, intressen och mål och anpassar sig till institutioner. Utan aktörer översätter idén till handlingar utifrån institutioner men även utifrån egna intresse, ambitioner och vilja. Även om rollen som förmedlare är institutionaliserad på skyddsombudets arbetsplats så översätter skyddsombudet vad rollen egentligen ska vara, om andras översättning av rollen som förmedlare inte överensstämmer med hur skyddsombudet själv anser att rollen ska vara. Därav leder det till att skyddsombudet försöker klargöra för sig själv vad rollen kan vara utifrån sina egna intressen, vilja och mål.

Idén om skyddsombudets roll sprids inte identisk från en plats till en annan plats som diffusionsteori anser. Utan olika människor översätter idén utifrån sin egen kontext, tidigare erfarenheter, intresse, vilja och mål (Czarniawska & Joerges, 1996). Därför översätter chefer, skyddsombud men även medarbetare skyddsombudets roll utifrån sin kontext, tidigare erfarenheter, intresse, vilja och mål. Eftersom idéer inte är platsbundna utan reser mellan tid och rum (ibid) översätts idéer olika i olika kontexter. Med andra ord, därför tar skyddsombudet på sig olika roller såsom *väktare*, *passiv*, *förmedlare*, *problemlösare*, *drivande* och *politisk*

*aktör*. Länken mellan skyddsombudets roll och problem eller lösningar är ett resultat av översättningsprocesser. Dessa översättningar leder i sin tur till översättningar av handlingar (så här kan jag göra) vilket i sin tur kan översättas till en institution (så här gör man). Med andra ord översättningar av vad skyddsombudets roll innebär leder till att olika aktörer tolkar rollen olika, vilket leder till olika handlingar som förknippas med rollen. Vilket även kan förklara varför skyddsombud tar på sig olika roller på en arbetsplats eller i en förändringsprocess. Att vissa skyddsombud menar att andra skyddsombud inte har förstått deras roll har även att göra med att översättningar skiljer sig mellan dessa skyddsombud. Att den "korrekta" rollen har blivit institutionaliserad, det vill säga från så här kan jag göra har översatts till så här gör man. Som nämndes inledningsvis, olika faktorer såsom det stöd skyddsombudet får, när och om skyddsombudet blir delaktig, vilken kunskap skyddsombudet har och hur andra och skyddsombudet uppfattar uppdraget påverkar vilken roll skyddsombudet tar på sig. Jag menar att dessa faktorer har en inverkan på hur rollen översätts av skyddsombud. Dock menar jag även att översättningar av vad rollen innebär, både innan man får uppdraget men även när man har det, har en inverkan på hur rollen översätts. Dessutom menar jag att skyddsombudets egna intressen, vilja och i vissa fall ställningstagande till förändringar, kan ha en inverkan på översättning av vad skyddsombudets roll bör vara.

## **7. Diskussion och slutsats**

Uppsatsens frågeställning var följande: Hur medverkar skyddsombud i en förändringsprocess? Samt, Hur översätts skyddsombudets roll i olika verksamheter? Studien visar att respondenter upplevde att ständiga förändringar och hur förändringsprocesser genomförs leder till utmaningar i organisationsförändringarna. Detta i sin tur leder till oönskade konsekvenser såsom sjukskrivningar, kompetens flykt, förändringströtthet etcetera. Liknande resultat har förekommit i tidigare forskning (se, Szücs, 2014., Saksvik et al, 2007), där det har funnits ett samband mellan täta organisationsförändringar och ökad sjukfrånvaro och oro. Dessa oönskade konsekvenser berör skyddsombudets kärnuppdrag. I vilken omfattning och när skyddsombud involveras i arbetsmiljöarbete varierar beroende på bland annat vem chefen är menar Rasmussen, Hasle & Andersson (2014, se även Helland et al, 2021). I vissa fall upplever skyddsombud sitt deltagande som symboliskt (ibid). Dessutom menar Trägårdh (2008) att inte alla skyddsombud deltar i riskbedömningar inför en förändring samt att de sällan involveras i

tidigare faser av förändring. Dessa tidigare forskningar har delvis likheter med studiens empiri, när och i vilken omfattning skyddsombud involveras varierade beroende på vilken chef de har. Vissa chefer involverar inte skyddsombud i förändringsprocesser medan andra involverar skyddsombudet på olika sätt som beskrivits tidigare i empirin. Vissa skyddsombud upplevde sin delaktighet i riskbedömningar som symboliskt och menade att de inte involveras i en tidigare fas av förändringar, vilket överensstämmer med tidigare forskning. Även skyddsombudets deltagande i riskbedömningar överensstämmer med tidigare forskning. All intervjuade respondenter, förutom en chef, menade att skyddsombuden deltar i riskbedömningar inför en förändring. Därmed kan det förekomma att skyddsombud i vissa fall inte deltar i riskbedömningar som Trädgårdh påpekar. Skillnaden är dock att i denna studie menade de att skyddsombud som även hade andra uppdrag, såsom samverkans representant, blev involverade i förändringsprocesser tidigare, i vissa fall även innan mellanchefer. Detta ger dem även andra förutsättningar och utrymmen för dem att medverka i organisationsförändringar. Studien visar även att cirka hälften av skyddsombuden inte upplevde riskbedömningarna som symboliska utan som ett viktigt verktyg för att se till att arbetsgivaren ska åtgärda det som bestämts samt följa upp handlingsplaner.

Enligt tidigare forskning (Se Helland et al, 2021., Hall et al 2006., Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012) kan ett skyddsombud ha olika roller på en arbetsplats eller i implementering av arbetsmiljöåtgärder. Dessa roller kan vara 1) *Passiv*, 2) *väktare*, 3) *kontrollant* eller *övervakare*, 4) *Förmedlare* och *rådgivare*, 5) *drivande*, 6) *problemlösare* och 7) *politisk aktör*. Empirin i denna uppsats visar att i en förändringsprocess, medverkar skyddsombuden på olika sätt, vilket kan tolkas utifrån dessa roller. Ett skyddsombud hade en *passiv* roll och upplevde att hen inte kan göra mycket eftersom chefen inte vill involvera skyddsombudet. Vissa skyddsombud tog även en roll som *väktare*, då skyddsombuden såg sin medverkan som att övervaka att arbetsgivaren följer arbetsmiljölagen, att riskbedömningar och åtgärdsplaner görs samt att arbetsmiljön inte missgynnas av förändringar. En chef berättade att hen frågar skyddsombudet om förslag och lösningar i en förändringsprocess, vilket kan tolkas med rollen som *problemlösare*. Skyddsombuden medverkade även i förändringsprocesser genom att driva fram förändringsarbete, detta gjordes genom att bidra med en positiv syn på förändring, skapa forum för dialog för att ta del av andras tankar, synpunkter och oro men även involvera arbetsgruppen i implementering av förändringsarbetet. Med andra ord, skyddsombuds medverkan kan tolkas med rollen som *drivande*. Vissa skyddsombuds medverkan kan även tolkas med rollen som

*politisk aktör*. Med det menar jag, att skyddsombuden aktivt använde sig av olika skäl såsom att påpeka hur förändringen kommer att påverka organisationen på ett negativt sätt. Dessutom medverkade skyddsombud genom att mobilisera arbetsgruppen mot chefen eller att anonymt lämna klagomål till olika myndigheter för att skyddsombudet ansåg att förändringen skulle innebära negativa konsekvenser för arbetsmiljön. Vissa skyddsombud berättade även att de övertygade andras ställningstagande till förändringar, genom att berätta historier om tidigare erfarenheter eller hur förändring kan innebära något positivt.

Detta beroende på om skyddsombudet själv ansåg att förändringen kunde innebära något positivt eller negativt till arbetsmiljön. Med andra ord, skyddsombudets meningsskapande ledde till att hen tog ett ställningstagande till förändringar. Dessutom menade vissa skyddsombud som även hade uppdrag som samverkans representanter, att de i vissa fall ger förhandsinformation till arbetsgruppen för att förbereda, motivera eller elda upp arbetsgruppen inför en organisationsförändring. Detta överensstämmer även med tidigare forskning (Se Hasle, Siem & Refslund, 2019., Steinberg 2009) som menar att medarbetarnas intresse kan komma i konflikt med skyddsombudet utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Därför försökte dessa skyddsombud att påverka andras uppfattningar. Denna medverkan kan med andra ord tolkas som rollen som *politisk aktör*. Även om skyddsombudens medverkan i förändringsprocesser kunde tolkas utifrån de flesta ovanstående roller, så kunde inte rollen som kontrollant eller övervakare förknippas med hur skyddsombuden medverkar i en förändringsprocess. Det vill säga att skyddsombudet övervakar att medarbetarna följer arbetsmiljörutiner. Detta kan bero på att fokus i studien var medverkan i förändringsprocesser och inte hur skyddsombud medverkar i implementering av arbetsmiljöåtgärder eller tolkar sin roll på en arbetsplats.

Förändringar kan leda till det som (Balogun, 2006) menar med meningsskapande trigger. Förändring ledde till en meningsskapande trigger för skyddsombudet där hen reflekterade över vad förändringarna har inneburit för arbetsmiljön, det vill säga uppdraget, för medarbetarna men även för skyddsombudet själv. Detta eftersom även skyddsombudet är en medarbetare. Studien visar att skyddsombudets egna ställningstagande till förändring även kan ha en inverkan på hur skyddsombudet medverkar i en förändringsprocess. Förändring leder även till meningsskapande för chefer. Chefer reflekterade över vad förändringar kan innebära för dem själva, dock i vissa fall saknades det reflektioner över att förändringar kan leda till meningsskapande även för andra. Även om vissa chefer reflekterade över att förändringar kan

skapa oro och konsekvens tankar hos medarbetarna och detta kan vara en grund till att de inte är förändringsbenägna så saknades det liknande reflektion, då vissa chefer menade att vissa anställda inte är förändringsbenägna på grund av att de inte har förstått varför förändring behövs, eller att det beror på deras ålder eller utbildning. Även skyddsombud menade att vissa chefer inte förstår att förändringar kan innebära negativa konsekvenser för medarbetarna. Detta i sin tur ledde till att vissa medarbetare inte delade sina uppfattningar med chefen vilket i vissa fall ledde till det som Ford et al (2008) menar med ogenomtänkt acceptans. Eller så valde medarbetare och skyddsombud i vissa fall att forma förändringen utifrån sina förutsättningar, som i sin tur kan tolkas som motstånd enligt Coetsees (1999) definition av motstånd.

Med det sagt, samtliga chefer menade att i en förändringsprocess är det viktigaste och svåraste att arbetsgruppen slutarupp till förändringen. Därför menade chefer att det är viktigt att ta del av vilka uppfattningar, tankar och åsikter som råder bland arbetsgruppen. Dessutom var den dominerande föreställningen att det som är bra för verksamheten och klienterna är bra för medarbetaren. Med andra ord, antagandet var att om anställda bara förstår varför förändringen är bra för organisationen och för medarbetarna, skulle det leda till det som Meyer et al (2007) menar med affektiv uppslutning. Även om samtliga chefer upplevde att de hade skapat ett tillåtande forum där medarbetarna kunde uttrycka sina tankar så upplevdes det i de flesta fall att det har varit utmanande att ta del av allas röster. Detta trots att chefer i de flesta fall försökte vara närvarande på olika sätt för att ta del av medarbetarnas meningsskapande. Anledningar till varför vissa medarbetare inte delar sina tankar med sin närmaste chef varierade bland respondenterna. Förutsättningar för att ta del av medarbetarnas röster fanns dessutom inte heller i vissa fall, då chefen bara hade möjlighet att träffa vissa av sina anställda en gång i månaden på arbetsplatsträffar. Detta i sin tur ledde till att de flesta av cheferna använde sig av andra förmedlare såsom formella/informella ledare men även skyddsombudet. Undantaget var två fall där både skyddsombud och chef menade att det behövdes inga förmedlare eftersom de har en arbetskultur som är tillåtande och i deras olika forum känner sig alla delaktiga och kommer till tal, med andra ord det rådde det som Thomas, Sargent & Hardy (2011) menar med en dialogisk/generativ kommunikation. En kommunikation där man aktivt involverar olika aktörer och ger utrymme för deras tolkningar för att förstå vilka tolkningar som finns och varför dessa har tillkommit. Med andra ord, kontexten, det vill säga förutsättningar och arbetskulturen kan anses som anledningar till att vissa chefer söker stöd hos en förmedlare såsom ett skyddsombud. Intressant nog, skyddsombudet som menade att hen inte behöver förmedla eftersom det råder



en tillåtande arbetskultur, stöttade arbetsgivaren genom att driva fram förändringsarbete, det vill säga att skyddsombudets medverkan kan tolkas med rollen som *drivande*. Med andra ord, avsaknaden av en tillåtande arbetskultur och ett forum där alla kan dela med sig av sina tankar och uppfattningar hade även en inverkan i hur skyddsombuden medverkar i en förändringsprocess. Detta kan även tolkas som en faktor som leder till att skyddsombud i vissa fall medverkar som förmedlare och ett andra fall som politisk aktör eller som drivande.

Förutom att skyddsombuden användes som förmedlare på grund av utmaningar som rådde i vissa verksamheter så fanns det även en förväntan på att skyddsombuden ska förmedla, både från chefer men även de anställda. Dessutom tolkade skyddsombud även sin egen medverkan i förändringsprocess med rollen som *förmedlare*. Det vill säga att skyddsombud ska lyssna på andra anställdas uppfattningar, åsikter, etcetera, och förmedla dessa till chefen (Helland et al, 2021, se även Olsen, 2012). Uppfattningar att skyddsombudet ska förmedla dominerade i intervjuerna, 18 av 20 ansåg att det ingår i skyddsombudets roll att förmedla. Även om förmedling inte uppskattades av samtliga skyddsombud menade skyddsombuden att det är viktigt att lyfta dessa eventuella arbetsmiljörisker till en samverkansgrupp eller till chefer. Att medarbetare anser att det ingår i skyddsombudets roll att lyfta deras problem samt är någon som de kan vända sig till istället för chefen har även förekommit i tidigare forskning (Rasmussen, Hasle & Andersen, 2014., Harris, Bendix Olsen & Walker, 2012., Saksvik et al, 2007). Dock visar empirin att även chefer i de flesta fall förväntade sig att skyddsombudet ska vara chefens "öron". Med andra ord, skyddsombudets förmedlande upplevdes som ett stöd för chefen. Studien visar även att skyddsombud inte bara förmedlar det som medarbetare lyfter som problem som tidigare forskning visar, utan att skyddsombud själv aktivt försöker ta reda på vilka uppfattningar som finns och därefter förmedla dessa. Dessutom visar studien att skyddsombuden i förmedling i vissa fall även tolkar vilka uppfattningar och åsikter som är befogade eller obefogade. Vilket kan ge utrymme till att skyddsombudet förmedlar det som tolkas som relevant.

Studien visar att chefer upplevde att skyddsombud inte har någon betydelsefull roll i en förändringsprocess förutom att stödja arbetsgivaren att följa arbetsmiljölagen. Även Harris, Bendix Olsen & Walker (2012) menar att i vissa fall kan ledningen uppfatta att skyddsombudets huvuduppdrag är att stödja arbetsgivaren att följa arbetsmiljölagen. Dessutom som tidigare nämnt, även chefer upplevde att skyddsombud ska stötta dem i det som cheferna inte själva ser

eller hör. Med andra ord, chefer uppfattade skyddsombudets roll som en *förmedlare*. Dock visar denna uppsats att skyddsombud medverkar på flera olika sätt. Skyddsombud påverkar förändringen både medvetet och omedvetet utifrån hur de medverkar. Tidigare forskning visar att förutom högsta ledningen är även alternativa aktörer såsom mellanchefer och de anställda förändringsaktörer (Thomas, Sargent, Hardy, 2011., Beck & Plowman, 2009., Huy, 2002., med flera). Jag menar att skyddsombud på grund av sin befogenhet och mandat har andra förutsättningar än de anställda. Dessutom medverkar skyddsombudet på olika sätt som kan få olika utfall i en organisationsförändring. Därför menar jag att även skyddsombud likt andra aktörer är en förändringsaktör som formar förändringar och påverkar förändringar utifrån sin tolkning. Helland et al (2021) förklarar att ett skyddsombud kan ha olika roller beroende på kontexten. Med det sagt, menar jag att den roll som skyddsombud tar i en förändringsprocess inte nödvändigtvis behöver vara den roll skyddsombudet har på sin arbetsplats. Dock tolkningen av vad skyddsombudets roll är i en verksamhet kan i vissa fall även påverka hur skyddsombudet medverkar i en förändringsprocess. Vilket leder till frågan varför varierar skyddsombudets medverkan i en förändringsprocess men även varför har skyddsombud olika roller på en arbetsplats? Med andra ord, hur översätts skyddsombudets roll i olika verksamheter?

Helland et al (2021) studie visar att faktorer såsom när och i vilken omfattning skyddsombud involveras, hur chefer och anställda samt skyddsombudet själv uppfattar uppdraget, påverkar vilken roll skyddsombud tar. Detta överensstämmer även med uppsatsens empiri. Skyddsombudet som medverkade på ett sätt som kan tolkas som rollen som passiv var för att hen inte blev involverad. Att rollen som förmedlare representerades mest var eftersom i de flesta fall både chefer, medarbetare men även skyddsombudet uppfattade att skyddsombud ska förmedla. Dock visar uppsatsen att även i de verksamheter där alla inte kom till tals eller valde att inte dela med sig om sina uppfattningar om förändringar ledde till att skyddsombudet medverkan kunde tolkas som rollen som förmedlare eller politisk aktör. I de verksamheter som aktörer upplevde att det råder en tillåtande arbetskultur och där en dialogisk/generativ kommunikation sker hade inte skyddsombudet rollen som förmedlare. Dessutom i ett fall medverkade skyddsombudet som ett stöd till arbetsgivare för att driva fram förändringsarbetet, vilket kan tolkas som den *drivande* roll. Vidare visar studien även att uppfattning av vad rollen innebär i vissa fall skapas redan innan skyddsombudet har fått utbildning. Detta beror på den kontext hen befinner sig i och därmed översätts idén om uppdraget till olika roller. Med andra

ord, olika människor översätter idéer utifrån sin egen kontext, referensram, förståelse och tidigare erfarenheter (Czarniawska & Joerges, 1996). Olika skyddsombud översätter uppdraget till olika handlingar (så här kan man göra), det vill säga roller. Även andra aktörer såsom chefer och anställda översätter idén om vad skyddsombudets roll ska vara, utifrån sina egna referensramar, kontexten, tidigare erfarenheter. Detta i sin tur leder till en kollektiv översättningsprocess om hur skyddsombud ska medverka.

När en roll eller handling upprepas och det skapas en normativ förklaring till varför det ska göras på ett visst sätt leder det till att handlingen eller rollen blir institutionaliserad. Med andra ord, det leder till så här ska rollen vara. Översättningar av vad skyddsombudets roll innebär sprids även i interaktion med andra, där chefer och skyddsombud interagerade med andra chefer och skyddsombud och delade sin översättning av vad rollen kan vara. Dock eftersom översättningar är kontextberoende blir skyddsombudets roll i vissa verksamheter som förmedlare medan i andra verksamheter leder det till en annan roll. Även om skyddsombudets roll är institutionaliserad på en verksamhet betyder det dock inte att skyddsombudet alltid anpassar sig till institutionen, skyddsombudet kan även utifrån sina intressen, vilja och mål anpassa rollen till det som hen anser att rollen ska vara. Med andra ord, förutom de faktorer som presenterats i tidigare forskning, även ovanstående faktorer kan leda till att skyddsombudets roll översätts olika i olika verksamheter. Att idén om vad rollen innebär tas med även in i andra kontexter såsom förändringsprocesser.

Avslutningsvis, uppsatsen kunskapsbidrag är att skyddsombuds delaktighet i förändringsprocesser kan bero på vilken chef de har, vilka andra uppdrag de har samt hur skyddsombudets roll har översatts av olika aktörer. I en förändringsprocess kan skyddsombud medverka på olika sätt utifrån olika roller, såsom *passiv*, *väktare*, *problemlösare*, *drivande*, *politisk aktör* och *förmedlare*. Hur skyddsombudet medverkar i förändringsprocesser kan i sin tur påverka organisationsförändringen. Med andra ord menar jag att även skyddsombud är en aktiv förändringsaktör. Skyddsombudets medverkan som förmedlare i en förändringsprocess var dock det som dominerade i studien. Det kan bero på att andra aktörer samt skyddsombuden översatte rollen till förmedlare. Studien visar även att skyddsombudets roll som förmedlare uppskattades av de flesta chefer. Att rollen som förmedlare var återkommande kan även bero på den arbetskultur som fanns i just dessa verksamheter och att cheferna i vissa fall inte hade förutsättningar att ta del av medarbetarnas uppfattningar om förändringen. Studien visar även

att skyddsombuden inte bara förmedlar andras uppfattningar utan även tolkar vad som är befogat. Detta i sin tur kan påverka vilka uppfattningar samt på vilken sätt dessa uppfattningar förmedlas. I de fall där det rådde en tillåtande arbetskultur, där medarbetarna delade med sig av sina uppfattningar, ledde det till att skyddsombudet inte medverkade som förmedlare utan istället att skyddsombudet medverkade genom att stödja arbetsgivaren att driva fram förändringsarbetet.

Att skyddsombudens medverkan i en förändringsprocess samt dess roll i olika verksamheter varierar kan bero på olika faktorer. Det kan bero på i vilken omfattning och när skyddsombuden involveras, hur andra samt skyddsombudet uppfattar rollen, arbetskulturen, samt skyddsombudets egna ställningstagande till förändringar. Vidare visar uppsatsen att uppfattningen av vad uppdraget innebär sker i vissa fall innan skyddsombud har fått uppdraget, därför kan även tolkningar om av vad rollen innebär ske i en tidigare fas. Att roller varierar kan även bero på den kontexten som skyddsombudet befinner sig i samt vilka andra översättningar av skyddsombudets roll som råder på den arbetsplatsen. Med det sagt, menar jag inte att denna studies resultat kan generaliseras, eftersom denna kunskap är kontextspecifik. Resultaten kan dessutom bero på att uppsatsens fokus var på hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess och inte vilka roller skyddsombud kan ha på en arbetsplats eller i implementering av arbetsmiljöåtgärder. Det kan även bero på att de flesta respondenter arbetade i socialtjänst, vård och omsorg eller liknande verksamheter. Därför kan en liknande studie av en annan sorts verksamheter ge ett annat resultat. Även om resultat inte kan generaliseras menar jag att empirin kan vara relevant även för andra än de berörda. Det vill säga att det verkar troligt att det kan vara applicerbart i liknande miljöer. Framtida forskning kan undersöka dessa miljöer för att undersöka hur skyddsombud medverkar i en förändringsprocess. Ytterligare kan det även vara betydelsefullt att undersöka hur skyddsombudets interaktion med andra aktörer samt dess förståelse om uppdraget kan påverka vilken roll skyddsombud tar i en verksamhet. Det skulle även vara meningsfullt att fördjupa kunskap om skyddsombudets medverkan eller roller samt arbetskulturen på en arbetsplats, det vill säga att skapa en djupare förståelse om det finns ett samband mellan den arbetskultur som råder på en arbetsplats och hur skyddsombudet medverkar i en förändringsprocess eller vilken roll skyddsombudet tar på en arbetsplats.

## 8. Referenser

Appelbaum, S.H. Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H (2012). "Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model". *The Journal of management development*. 31(8), pp.764–782.

Arbetsmiljölagen (2018). "Systematiskt Arbetsmiljöarbete: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna". *AFS 2001:1. Arbetsmiljöverket*. Stockholm, Göran Lindh.

Arbetsmiljöverket (2016). "Skyddsombud - arbetstagarnas företrädare i frågor som rör arbetsmiljön". <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyter/skyddsombud-broschyr-adi314.pdf> (Hämtad 2022-03-11).

Arbetsmiljöverket (2022). "Skyddsombud och Arbetsmiljöombud".

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/skyddsombud-och-arbetsmiljoombud/> (Hämtad 2022-02-16) senast uppdaterat (2021-08-30).

Balogun, J & Johnson, G (2005). "From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking". *Organization studies*. 26 (11), pp. 1573- 1601.

Balogun, J (2006). "Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes". *Long range planning*, 39 (1), pp. 29-49.

Bartunek, J.M., Rousseau, D.M, Rudolph, J.W & DePalma, J.A (2006). "On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others". *The journal of applied behavioral science*, 42 (2), pp 182-206.

Beck, T.E & Plowman, D.A (2009). "Experiencing Rare and Unusual Events Richly: The Role of Middle Managers in Animating and Guiding Organizational Interpretation". *Organization Science*. (Providence, R.I.), 20 (5), pp. 909-924.

Beer, M & Eisenstat, R.A (1996) "Developing and Organization Capable of Implementing Strategy and Learning". *Human Relation*, 49 (5), s. 597-619.

Braun, V & Clarke V (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, 2006, pp. 77–101.

Coetsee, L (1999). "From Resistance to Commitment". *Public Administration Quarterly*. Vol. 23- pp. 204-223.

- Czarniawska, B (2015). *“En teori om organisering”*. andra upplagan. Lund, Studentlitteratur AB.
- Czarniawska, B. & Joerges, B (1996). “Travels of ideas” i Czarniawska, B. & Sevón, G., (red.) *“Translating organizational change”*. Berlin: de Gruyter, pp. 13-48.
- Czarniawska, B (2014). *“Ute på fältet, inne vid skrivbordet”* 1. uppl. Studentlitteratur. Lund
- De Vries, M.F.R.K. & Balazs, K (1997). “The Downside of Downsizing”. *Human relations*, New York, 50(1), pp.11–50.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W (2000). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *In Economics Meets Sociology in Strategic Management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 143–166.
- Eriksson-Zetterquist, U (2009). *“Institutionell Teori: ideer, moden, förändring”*. Kina, Printing people.
- Flick, Uwe (2018). *“An Introduction to Qualitative Research”*. 6th ed. Thousand Oaks, CA:SAGE
- Ford, J.D., Ford, L.W & D’Amelio, A (2008). “Resistance to change: The rest of the story”. *Academy of Management Review*. 33 (2). pp. 362-377.
- Ernst, J & Jensen Schleiter, A (2021).”Organizational Identity Struggles and Reconstruction during Organizational Change: Narratives as Symbolic, Emotional and Practical Glue”. *Organization studies*, 42(6), pp.891–910.
- Gilje, N & Grimen, H (2007). *“Samhällsvetenskapernas Förutsättningar”*. 3. Uppl. ed. Daidalos. Göteborg.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R & Sahlin, K. *“The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism”*. London: SAGE publications Ltd.
- Gioia, D.A & Thomas, J (1996). “Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia”. *Administrative science quarterly*. 41 (3), pp. 370-403.
- Habermas, J (1978). *“Knowledge and Human Interests”*. andra upplagan. Heinemann. London.

- Hall, A., Forrest, A., Sears, A & Carlan, D (2006). “Making a Difference: Knowledge Activism and Worker Representation in joint OHS committee”. *Relations industrielles*. Québec, Québec. 61(3), pp.408–436.
- Harris, L.A., Bendix Olsen, K. & Walker, R.J (2012). “Role Typology for Health and Safety Representatives”. *Employee relations*. 34(5), pp.481–500.
- Hasle, P., Seim, R & Refslund, B (2019). “From Employee Representation to Problem-solving: Mainstreaming OHS management”. *Economic and industrial democracy*. 40(3), pp.662–681.
- Helland, E., Christenson, M., Innsstrand, S.T., Iversen, A & Neilsen, K (2021). “Safety Representatives’ Job Crafting in Organizational Interventions: Driver, Counselor, Watchdog, or Abstainer”. *Scandinavian journal of work and organizational psychology*. 6(1), pp 1-13.
- Hovden, J., Lie, T., Erik Karlsen, J & Alteren, B (2008). “The Safety Representative under Pressure: A Study of Occupational Health and Safety Management in the Norwegian oil and gas industry”. *Safety Science*. 46 (3), pp.493–509.
- Huy, Q.N (2002). “Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers”. *Administrative science quarterly*, 47 (1), pp. 31-69.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2019) *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. tredje upplagan. Lund, Studentlitteratur AB.
- Jansson, N (2013). “Organizational Change as Practice: a Critical analysis”. *Journal of organizational change management*, 26(6), pp.1003–1019.
- Jian, G (2007). “Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model”. *Management communication quarterly*, 21(1), pp.5–28.
- Kommunal (2022). “Förtroendevald”. <https://www.kommunal.se/paverka/fortroendevald> (hämtad 2022-02-17).
- Kvale, S (1996). “*Interviews : an introduction to qualitative research interviewing*”. SAGE Publications Inc.

- Lapointe, L & Rivard, S (2005). "A multilevel model of resistance to information technology implementation". *MIS Quartely*, 29 (3). pp. 461-491.
- Meyer, J.W. & Rowan, B (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *The American journal of sociology*, 83(2), pp.340–363.
- Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B. & Topolnytsky (2007). "Employee Commitments and Support for Organizational Change: Test of the Three-Component Model in Two Cultures". *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, pp. 185-211.
- Mose, J. W & Knutsen, T (2007). *Ways of knowing: Competing Methodologies in Social and political research*. Palgrave Macmillan. New York.
- Olsen, K (2012). "Occupational Health and Safety Professionals Strategies to Improve Working Environment and their self-assessed impact". *Work (Reading, Mass.)*, 41(1), pp.2625–2632.
- Prevent (2022) "Vad är arbetsmiljö?". <https://www.prevent.se/jobba-med-arbetsmiljo/kom-igang/vad-ar-arbetsmiljo/> (Hämtad, 2022-02-16).
- Rasmussen, H., Hasle, P & Andersen, P (2014). "Safety Representatives' Roles and Dilemmas in the Danish Oil and Gas Industry". *Policy and practice in health and safety*, 12(1), pp.17–34.
- Ratner, H (2012). "It Was The Night Of The Long Knives". *Public management review*, 14(1), pp.23–40.
- Sahlin, K & Wedlin, L (2008). "Circulating ideas: Imitation, Translation and Editing". I Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R & Sahlin, K. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. pp 218-242. London: *SAGE publications Ltd*.
- Saksvik, P,O., Tvedt, S., Nytro, K., Andersen, G,R., Andersen, T,K., Buvik, M,P. & Torvatn, H (2007). "Developing Criteria for Healthy Organizational Change". *Work and stress*, 21(3), pp.243–263.
- Sonenshein, S (2009). "Emergence of Ethical Issues During Strategic Change Implementation". *Organization Science* (Providence, R.I.), 20 (1), pp. 223-239.



Steinberg, M (2009). "Employee's Rights to Influence the Work Environment and some Challenges". In: Mannelqvist, R., Ingmanson, S., Ulander-Wänman, C. (ed.), Festskrift till Örjan Edström (pp.469-484) Umeå, Umeå Universitet. <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:1385003/FULLTEXT01.pdf> (hämtad 2020-02-14).

Sveningsson, S & Sörgärde, N (2014). "*Organisationsförändring - Hur, Vad och Varför?*". Lund, Studentlitteratur AB.

Szücs, S (2004). "Omorganisation och Ohälsa: Skyddsombuden vid Kommunala Arbetsplatser om förändringsarbetet". *Arbete och Hälsa*. Rapportserie nr 2004: 14, pp 1-43. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.

Thomas, R., Sargent, L.D. & Hardy, C (2011). "Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-resistance Relations". *Organization science*. (Providence, R.I.) 22 (1), pp. 22-41.

Trägårdh, B (2008). "The Role of Health and Safety Representative in Sweden - The implication of EEC Directive 89/391". *Studies of organization and society*. Rapportserie nr. 2008:1. Göteborg, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Unionen (2022). "*Bli arbetsplatsombud*".

<https://www.unionen.se/fortroendevald/arbetsplatsombud> (Hämtad, 2022-02-17).

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

Weick, K.E (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". *Administrative science quarterly*, 21(1), pp.1-19.

## 9. Bilagor

## **Bilaga 1 – Tidigare studier – sökord, databaser samt sökstrategier**

För att hitta tidigare forskning om skyddsombudets roll i en organisationsförändring fick jag stöd av bibliotekarierna på Göteborgs Universitet och Lunds Universitet. Jag fick rekommendation att använda följande databaser och sökmotorer: 1) Scopus, 2) International Bibliography of the Social Science, 3) EconLit, 4) Business Source Premier, 5) Göteborgs Universitetsbibliotek/super sök, 6) Gupea, 7) DIVA och Swepub.

Jag valde sökord på svenska och motsvarande ord på engelska. Sökord som valdes var förändring, organisationsförändring, verksamhetsförändring, omorganisering, skyddsombud, arbetsmiljöombud, organizational change, change process, change, change management, planned change, safety representative, health representative, safety delegate, health delegate, safety officer, occupational health and safety/ OHS, health officer, change agents, change actors,. Under sökningsprocessen valde jag till exempel både AND samt OR för att avgränsa eller beredda sökningsträffar. För att öka antalet träffar använde jag av truckering, till exempel jag skrev safety delegat\* för att även få träffar för ord såsom safety delegation, safety delegates, safety delegate etc. Eftersom vissa ord såsom change management fick väldigt många träffar som bland annat handlade om till exempel climate change, då begränsade jag mina sökningar med frassökning, till exempel ”change management”. Eftersom vissa ord kan stavas på olika sätt så valde jag att lägga till ett ”?” för att även ta med andra ord som bokstaveras på ett annat sätt, till exempel ”organi?ation för att få träffar både för organization och organisation. Vissa sökord såsom Change AND OHS gav över 33 000 träffar och artiklarna handlade bland annat om hur fackliga organisationen har förändrats, hur vissa kemikalier används på arbetsplatser men även medicinska studier om rökavvänjning. Jag begränsade då dessa träffar till specifika ämnen såsom management och samhällsvetenskap. Vidare för att hitta möjliga relevanta artiklar använde jag av mig av kedjesökning, det vill säga att leta efter andra artiklar genom att se vilka som har citerat de artiklar som jag har hittat samt att titta på de relevanta artiklarnas referenslista. Givetvis var de flesta artiklarna som till exempel kom upp i Supersök samma som i Scopus. Förutom det handlade mycket av artiklarna om arbetsmiljöarbete och skyddsombudets roll i förändringar relaterade till den fysiska arbetsmiljö. Enbart sökordet skyddsombud gav endast 11 träffar på swepub.

Följande sökning är exempel på antal träffar som jag fick med olika sökord i olika databaser.

1) (Förändring), eller (organisationsförändring), eller (verksamhetsförändring) och (Skyddsombud) eller (arbetsmiljöombud).

| EconLit | IBSS | Swepub | Diva | Gupea | Supersök<br>-GU | Scopus | Business<br>Source<br>Premier |
|---------|------|--------|------|-------|-----------------|--------|-------------------------------|
| 0       | 0    | 1      | 1    | 6     | 3               | 8      | 0                             |

2) (Organizational change) eller (change process) eller (change management) och (safety representative) eller (health representative). De flesta artiklar handlade bland annat om den fysiska arbetsmiljön samt hur skyddsombudens arbete och uppdrag har utvecklats samt förändrats.

| EconLit | IBSS | Swepub | Diva | Gupea | Supersök<br>-GU | Scopus | Business<br>Source<br>Premier |
|---------|------|--------|------|-------|-----------------|--------|-------------------------------|
| 0       | 0    | 0      | 0    | 0     | 26              | 4      | 7                             |

3) (Organizational change) eller (change process) eller (change management) och (safety delegate) eller (health delegate).

| EconLit | IBSS | Swepub | Diva | Gupea | Supersök<br>-GU | Scopus | Business<br>Source<br>Premier |
|---------|------|--------|------|-------|-----------------|--------|-------------------------------|
| 0       | 0    | 0      | 0    | 0     | 4               | 0      | 0                             |

4) (Organizational change) eller (change process) eller (change management) och (safety officer) eller (health officer) eller (OHS).

| EconLit | IBSS | Swepub | Diva | Gupea | Supersök<br>-GU | Scopus | Business<br>Source<br>Premier |
|---------|------|--------|------|-------|-----------------|--------|-------------------------------|
| 1       | 1    | 0      | 0    | 0     | 9               | 5      | 7                             |

5) (Planned change) och (safety representative) eller (health representative) eller (safety delegate) eller (health delegate).

| EconLit | IBSS | Swepub | Diva | Gupea | Supersök<br>-GU | Scopus | Business<br>Source<br>Premier |
|---------|------|--------|------|-------|-----------------|--------|-------------------------------|
|         |      |        |      |       |                 |        |                               |

|    |   |   |   |   |    |   |    |
|----|---|---|---|---|----|---|----|
| 12 | 3 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 12 |
|----|---|---|---|---|----|---|----|

6) (Planned change) och (safety officer) eller (health officer) eller (ohs).

| EconLit | IBSS | Swepub | Diva | Gupea | Supersök<br>-GU | Scopus | Business<br>Source<br>Premier |
|---------|------|--------|------|-------|-----------------|--------|-------------------------------|
| 0       | 0    | 0      | 0    | 0     | 13              | 0      | 0                             |

7) (Safety representative/health representative) eller (safety/health officer) and (change agent) eller (change actor).

| EconLit | IBSS | Swepub | Diva | Gupea | Supersök<br>-GU | Scopus | Business<br>Source<br>Premier |
|---------|------|--------|------|-------|-----------------|--------|-------------------------------|
| 0       | 0    | 0      | 0    | 0     | 36              | 2      | 0                             |

## Bilaga 2, Informationsbrev

## Förfrågan om att delta i en studie om organisationsförändring.

Hej!

Jag är masterstudent på programmet Offentlig förvaltning, ledning och styrning vid Göteborgs Universitet. Jag skriver min uppsats om organisationsförändring. Syftet med min studie är att öka kunskap om olika aktörers roller vid organisationsförändringar. Ett särskilt fokus kommer att vara på skyddsombudets roll. Studien kommer att genomföras med intervjuer under mars-april 2022. Deltagande i denna uppsats är frivilligt. För att delta är du första linjens chef i en offentlig verksamhet eller så är du ett skyddsombud och arbetar i en offentlig verksamhet. I intervjun kommer ni ge era perspektiv om förändringsarbete utifrån er expertis och erfarenheter av förändringar på arbetsplatsen. Det insamlade materialet kommer inte användas i något annat syfte än i forskningsmässiga. Intervjun kommer ta cirka 60 minuter.

Du kan välja plats och tid för intervjun och det går även bra att samtalet sker via Zoom eller Teams ifall det önskas. Under förutsättning att du har gett ditt samtycke och skrivit under samtyckesblankett kommer intervjun spelas in. Det är för att det kommer vara svårt att skriva ner allt som sägs och för att minimera risken att feltolka det du säger. Om du inte vill att jag ska spela in samtalet så är det viktigt att du säger till, du kan även avbryta inspelningen om du upplever att du inte vill fortsätta.

Det inspelade materialet kommer ej tillgängliggöras för någon utomstående och det kommer bara vara jag som lyssnar på vårt samtal. Du kommer vara anonym, det vill säga att jag kommer aidentifiera ditt namn och andra personer eller platser som kan identifieras med dig. Det kommer jag göra genom att ändra namn och uppgifter eller ta bort dem. Om du önskar har du rätt att vid ett tillfälle läsa det nedskrivna samtalet. Du har möjlighet att då ändra det som kan ha skrivits fel eller något som du önskar ta bort, därefter är det inte möjligt. Du har även rätt att ta del av studiens resultat. Inspelningarna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet. Jag frågar härmed om Du vill delta i denna studie. Om du önskar att delta eller om du vill ställa frågor om studien kan du kontakt mig via mejl: [Soheil.raoufi1987@gmail.com](mailto:Soheil.raoufi1987@gmail.com) eller höra av er till mig på 070-421 81 48.

Jag tackar för er tid och hoppas att ni vill delta och sprida ljus över detta viktiga område.

Med vänliga hälsningar, Soheil Raoufi

### **Bilaga 3, Intervjuguide chef**

- Berätta om ditt arbete. Hur länge har du varit chef?
- Antal underställda medarbetare?
- Vad tänker du på när du hör ordet förändring? Vad innebär det?
- Var går ditt fokus när förändringen kommer? Hur påverkas du av förändring?
- Kan du ge exempel på en förändring som har lyckats? Vilka faktorer upplever du bidrar till att förändringsplaner lyckas?
- Kan du ge exempel på en förändring som inte har lyckats? Vilka faktorer upplever du gör att förändringsplaner misslyckas?
- Vad gör du om du upplever att en förändringsplan kan misslyckas? Hur kan du påverka? Vad gör du när du inte kan påverka?
- Vilka krav upplever du att det ställs på dig i din yrkesroll i ett förändringsarbete? Vad förväntas av dig?
- Hur informeras arbetsgruppen om förändringsplaner? När informeras de? Vilka informeras först?
- Hur tar du del av andras uppfattningar om förändringar? Finns det något ytterligare sätt?
- Hur involverar du arbetsgruppen i förändringsprocesser? När involverar du skyddsombud?
- Vilka upplever du som viktiga aktörer på arbetsplatsen som kan stödja att driva fram förändringsarbete? Varför just dessa?
- Vad uppfattar du skyddsombud har för roll i en förändringsprocess?
- Hur upplever du att skyddsombud påverkar förändringsprocesser?
- Hur önskar du förändringsprocessen borde ha varit istället?
- Vad anser du är en viktig fråga som jag borde ha ställt till dig? Finns det något mer som du skulle vilja berätta.

### **Bilaga 4, Intervjuguide skyddsombud**

- Vad arbetar du med? Hur länge har du arbetat med det? Hur många kollegor har du på din arbetsplats?
- Hur länge har du varit skyddsombud? Har du något annat uppdrag?

- Vad innebär att vara skyddsombud? Beskriv vad du gör!
- Varför valde du att ta på dig uppdraget?
- Hur upplever du att ditt uppdrag påverkar din relation med din chef? Och med dina kollegor?
- Vad tänker du på när du hör ordet förändring? Vilka känslor väcker förändringsplaner?
- Kan du ge ett exempel på en förändring som har lett till något positivt? Hur kommer det sig?
- Kan du ge ett exempel på en förändring som har lett till något negativt? Hur kommer det sig?
- Hur informeras arbetsgruppen om förändringsplaner? När informeras de? Vilka informeras först? När informeras du? Vad gör du med den information som du får?
- Vad förväntas av dig i en förändringsprocess?
- Vad är det första du gör när en förändring har initierats? Vad är din roll under förändringsprocessen?
- Hur upplever du att du påverkar förändringar? Vad gör du för att påverka? Vad gör du när du inte kan påverka?
- Hur påverkas du av förändringar? Hur påverkas arbetsgruppen av förändring? Berättar de till chefen? Hur tas det emot? Berättar de till dig om sina tankar om förändringar? Vad gör du med den informationen?
- Vem ventilerar du dina tankar med?
- Upplever du att du kan påverka andras syn på förändring?
- Hur upplever du din delaktighet i en förändringsprocess? Hur önskar du det bör vara i stället?
- Vad gör du när du deltar? På vilket sätt deltar du? När blir du delaktig? Vad gör du när du inte får delta?
- Vad anser du är orsaker till att förändringsplaner lyckas? Vad anser du är orsaker till att förändringsplaner inte lyckas?
- Vad anser du är en viktig fråga som jag borde ha ställt till dig? Finns det något mer som du skulle vilja berätta?

## **Bilaga 5, kodbok**



| Kategori 1) - Tankar, känslor och reaktion om organisationsförändring |                                 |   |   |                                       |
|---|---------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| Ständiga förändringar   | Förändringströtthet             | Förstår inte varför det behövs.               | Chef- hur påverkas jag.                 | Chef- medarbetarnas input är viktiga. |
| För bråttom.  | Frågar hur vi ska implementera. | chef -kan inte försvara det jag inte tror på. | Kritisk syn till tidigare förändringar. | Inte med på tåget.                    |
| Önskar att de är med på tåget.  | Beslut utan förklaring.         | förändrings konsekvenser.                     | Flera chefsbyte                         |                                       |

| Kategori 2) - Skyddsombudets roll i förändringsprocess |   |                                     |   |                                    |
|--|---|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| Beror på chef.   | Chef- förhandlar om processen.                  | Chef- processen är viktigt.         | Chef- riskbedömning görs inte alltid.     | Chef- Riskbedömning görs alltid.   |
| Chef- skyddsombud deltar i riskbedömning, inget annat. | Chef - skyddsombud deltar inte i riskbedömning. | Chef- skyddsombud kan inte påverka. | Chef arbetsgruppen förväntar transparens. | Andra sätt att påverka.            |
| Kan inte påverka.                                      | Förhandsinfo- för att höja moral.               | Förhandsinfo för att elda upp.      | Förhandsinfo för att förbereda.           | Ger inte förhandsinfo.             |
| Chef- involverar skyddsombud i förändringsprocess.     | Chefer känner inte till förändringar.           | Dämpar oro.                         | Delar sin åsikt och påverkar andras.      | Deltar i riskbedömningen.          |
| Får förhandsinformation i samverkan.                   | Får inte förhandsinformation.                   | Får inte berätta.                   | Försöker ändra uppfattningar.             | Försöker inte ändra uppfattningar. |

|   |                                    |                            |   |                                 |
|---|------------------------------------|----------------------------|---|---------------------------------|
| Visa det positiva i beslutet.                           | Visa det negativa i beslutet.      | Försöka bromsa.            | Se till att det inte missgynnar arbetsmiljön. | Övervaka & Kontroll.            |
| länken till samverkan.                                  | luska upp- snappa upp- fikarummet. | Mobilisera arbetsgruppen.  | Råkade berätta.                               | Ger råd till chefen.            |
| Riskbedömningar är symbolisk                            | Riskbedömningar är inte symbolisk. | minimera skada.            | Samla åsikter.                                | skapa positivitet.              |
| Skyddsombud involveras.                                 | Skyddsombud involveras inte.       | Egen uppfattning påverkas. | Stöd till chefen.                             | Hur förändring påverkar oss.    |
| Hur förändring påverkar arbetsmiljön och arbetsgruppen. | Information ska komma från chefen. | Det positiva förändringen. | Det negativa förändringen.                    | Vad innebär förändring för mig. |
| För passiv  | driva förändringsarbete framåt.    |                            |   |                                 |

|                                     |  |  |   |                                  |
|-------------------------------------|--|--|---|----------------------------------|
| Kategori 3) - Rollen som förmedlare |  |  |   |                                  |
| Chef- om de bara förstår.           | Chef- berättar om förändring i tidigare fas. | Chef- kan inte berätta i tidigare fas. | Chef- Vissa inte kommer till chefen.        | Chef- enskilda spontana samtal   |
| Formella/informella ledare          | Apt eller andra formella forum               | Chef- vad snackas i arbetsgruppen      | Chef- inte tänker på andras meningsskapande | Motstånd förekommer              |
| Chef- skyddsombudets                | Chef- tänker på hur medarbetarna             | Chef- anser att hen tar del av allas   | Chef - andra sätt att ta del av             | Chef - förändring skapar oro och |

|                               |   |   |                                |                         |
|-------------------------------|---|---|--------------------------------|-------------------------|
| roll är                       | påverkas.                               | uppfattningar                           | uppfattningar                  | rädsla                  |
| Behöver inte vara mellanlänk. | Förmedling är inte ett stöd.            | Chefen uppskattar rollen som förmedlare | Chefer säger vi tar det vidare | Chefer vill ha ett namn |
| Information på apt eller mail | Medarbetare vänder sig till skyddsombud | Slussa vidare                           | Om jag håller med!             | Rekommenderar dialog    |
| samlar åsikter om förändring  | Skapar forum för dialog                 | Vissa vänder sig inte till chefen       | Chefen förväntar               | Medarbetare förväntar   |

|   |  |                                    |   |  |
|---|--|------------------------------------|---|--|
| Kategori 4) olika uppfattningar om skyddsombudets roll  |  |                                    |   |  |
| Chef- jag har hört att skyddsombud kan vara ett problem | Skyddsombud ventilerar med andra skyddsombud | Chef - intressekonflikt            | Skyddsombud-intressekonflikt              | Skyddsombud tar inte ett aktiv roll.     |
| Chef - positiv samarbete                                | Skyddsombud - positiv samarbete              | Samarbete har inte fungerat        | Andra skyddsombud som inte förstår rollen | Chefen förväntar                         |
| medarbetare förväntar                                   | Ingen kamp                                   | Kollegor/chef misstolkar uppdraget | Rollen är diffus                          | Chefer tycker att arbetsmiljö är viktigt |
| Påverka relationen med chefen                           | Tog på sig uppdraget                         | Utbildningen                       | Interaktion med andra                     |  |