



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE**

**En kvalitativ studie om äldreomsorgspersonalens upplevelser av
förändring vid införandet av Kundval**

Socionomprogrammet

C-uppsats

Vt. -09

Författare: Helena Karlsson och Maria Palm

Handledare: Ann Nilsson

Abstract

- Titel:** En kvalitativ studie om äldreomsorgspersonalens upplevelser av förändring vid införandet av Kundval
- Författare:** Helena Karlsson och Maria Palm
- Nyckelord:** Delaktighet, Dialog, Förändring i organisation, Kundval,

Förändringar tenderar att ställa individer inför olika frågeställningar vilka kan uttrycka sig på olika sätt beroende på vilka möjligheter individen har att delta i förändringen.

Uppsatsens grundläggande intresseområde är att belysa hur de olika aktörerna utifrån plats i organisationen, enhetschefer och baspersonal upplever den förändring de ställs inför i och med införandet av kundval. Syftet är att beskriva hur enhetschefer och baspersonal inom äldreomsorgen i Kungälv kommun upplever förändringen som kundval innebär, och om deras upplevelser stämmer överens med varandra och om de skiljer sig åt. Vår huvudfråga som vi vill ha besvarad är: hur upplevs förändring i en offentlig verksamhet vid införandet av kundval? Våra underfrågor är: hur upplever baspersonalen denna förändring samt hur upplever enhetscheferna denna förändring?

Vi har använt oss av den kvalitativa metoden då styrkan med denna är att den ser till helheten och försöker beskriva individens subjektiva upplevelse av ett fenomen. Som teoretisk ram för undersökningen har vi använt oss av ett interaktionistiskt perspektiv samt organisationsteori.

Vårt resultat pekar på att det finns skillnader i hur informanterna upplever den förändring kundval innebär. En stor betydelse för detta är yrkesroll och position i organisationen. Resultatet i studien får fram vikten av att det ges möjlighet till delaktighet i form av ett öppet klimat där dialogen blir ett viktigt redskap. Dialogen ger möjlighet till ett medskapande vilket skapar en upplevelse av trygghet som får den enskilde att i högre grad våga lära nytt.

En skillnad är upplevelsen av delaktighet där enhetscheferna har en dialog med samtliga led. Baspersonalen däremot upplever att deras delaktighet består av information från ledningen men att dialogen uteblir.

Innehållsförteckning

TACK!	1
1 INLEDNING	2
1.1 PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.2 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.3 DEFINITIONER AV BEGREPP.....	3
2 BAKGRUND	4
3 TIDIGARE FORSKNING	5
3.1 STUDIE 1.....	5
3.2 STUDIE 2.....	6
3.3 STUDIE 3.....	7
4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	7
4.1 VAL AV TEORI.....	7
4.2 MEADS INTERAKTIONISTISKA TEORI.....	8
4.3 ORGANISATIONSTEORI.....	8
4.3.1 <i>Kommunikationen i organisationen</i>	9
4.4 CENTRALA BEGREPP.....	10
5 METOD	10
5.1 VAL AV METOD.....	10
5.2 URVAL.....	11
5.3 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	11
5.4 DATAINSAMLING.....	12
5.5 BEARBETNING AV MATERIAL.....	13
5.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	14
5.7 ANALYSMETOD.....	14
6 RESULTAT	15
6.1 ENHETSCHEFERNA.....	15
6.2 BÅSPERSONALEN.....	18
7 ANALYS	21
7.1 TRYGGHET OCH OTRYGGHET VID IDENTITETSSKAPANDET I ORGANISATIONEN.....	21
7.2 TRYGGHET OCH OTRYGGHET VID FÖRÄNDRING I ORGANISATIONEN.....	21
7.3 DELAKTIGHET OCH KOMMUNIKATION VID FÖRÄNDRING.....	22
7.4 SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	24
8 SLUTDISKUSSION	25
LITTERATURLISTA	28
BILAGA 1	30
BILAGA 2	31
BILAGA 3	32

Tack!

Vi vill ge ett hjärtligt tack till er alla som arbetar inom äldreomsorgen i Kungälv kommun och som har ställt upp och låtit oss intervjua er. Ett extra tack för era öppna och givmilda diskussioner och berättelser som vi fann intressanta, lärorika och roliga.

Tack Ann för ditt engagemang, vägledning och stöd under vårt uppsatsarbete, det gav oss styrka och nya infallsvinklar vilket gjorde att uppsatsprocessen blev lärorik och rolig.

Sist men inte minst tack till våra familjer som stöttat oss med sin kärlek och omtanke. Samt ett stort tack till oss själva, Maria och Helena för att vi stöttat varandra och för alla härliga diskussioner som har gett oss så mycket tankar, kunskap och tillslut en färdig C-uppsats!

1 Inledning

Studien handlar om upplevelser av en förändring, i det här sammanhanget så utgår vi ifrån Kundval vilket infördes i Kungälv kommun 2009. Kundval innebär att även privata företag och ideella organisationer får tillgång till att utföra tjänster som tidigare endast den offentliga sektorn tidigare utfört och som nu utsätts för kvalitetskonkurrens. Kundval innebär en valfrihet för individen att själv välja utförare. I vår studie handlar valfrihet om att välja utförare i hemtjänsten.

Förändringar i någon form är något vi alla ställs inför både i privatlivet och i vårt yrkesliv, ibland sker det på frivillig väg men inte helt ovanligt är att förändringen initieras av någon annan. Att vara människa innebär att man på något sätt måste förhålla sig till denna förändring vilket vi alla gör på olika sätt. Som anställd i en offentlig verksamhet är omorganisation ofta en trogen följeslagare i arbetet och en förändringströtthet kan lätt infinna sig hos de anställda. Att befinna sig mitt i denna förändring tar mycket kraft och det är många känslor inblandade vilket gör att man kan känna både ilska glädje och trötthet inför den pågående förändringen (Parmander, 2005). Det är hur man upplever en förändring vi har försökt att fånga. Förändringar i en offentlig verksamhet har sin egen problematik då det här finns en tydlig hierarki, arbetsindelning med ibland mer eller mindre tydliga ansvarsområden, och vi är nyfikna på om upplevelserna av samma förändring skiljer sig åt beroende på vilken roll man har i organisationen. Jacobsen, (2005) menar att det inte är enbart hur man har gått tillväga som spelar roll för hur man upplever förändringen på arbetsplatsen utan även den rådande kulturen bland högre tjänstemän och politiker påverkar den enskilde.

Det andra temat i studien är anledningen till att förändringsarbetet startat, nämligen införandet av kundval i äldreomsorgen, vilket innebär att personalens arbete blir konkurrensutsatt. Debatten kring privatiseringar i vård och omsorg har pågått en längre tid och fler och fler kommuner inför nu kundval, 081210 så var det 60 % av Sveriges kommuner som skulle starta upp eller hade någon form av kundvalssystem (www.regeringen.se). Vår upplevelse av det offentliga samtalet kring kundval är att det har begränsat sig till att handla om konkurrensen och att den leder till en högre kvalitet för brukaren. Hur de människor upplever detta vars vardag på ett eller annat sätt kommer att påverkas är något vi efterlyser i debatten. Vår upplevelse är att diskussionen fastnar på organisationsnivå och man talar om dem som berörs men inte med dem. I och med detta har en ny vokabulär letat sig in i de äldres vardagsrum där brukaren är kund med möjlighet att välja en annan om man inte är nöjd med utförandet av tjänsten. Man undrar om detta kommer att innebära att relationen som uppstår i mötet med den enskilde och hemtjänsten kommer att se annorlunda ut i framtiden, och om detta medför att man ser annorlunda på sin yrkesroll. Det var dels sådana här tankar som ledde fram till att det var upplevelserna av förändringen vi var intresserade av. De som arbetar inom denna sektor och som blir direkt berörda hörs sällan i den offentliga debatten, utan samtalet handlar om valfrihet, kvalitet och fri konkurrens.

1.1 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Förändringar tenderar att ställa individer inför olika frågeställningar vilka kan uttrycka sig på olika sätt beroende på vilka möjligheter individen har att delta i förändringen.

Uppsatsens grundläggande intresseområde är att belysa hur de olika aktörerna utifrån plats i organisationen, enhetschefer och baspersonal upplever den förändring de ställs inför i och med införandet av kundval.

Syftet är att beskriva hur enhetschefer och baspersonal inom äldreomsorgen i Kungälv kommun upplever förändringen som kundval innebär och om deras upplevelser stämmer överens med varandra och om de skiljer sig åt.

Huvudfråga

Hur upplevs förändring i en offentlig verksamhet vid införandet av kundval?

Underfrågor

Hur upplever baspersonalen denna förändring?

Hur upplever enhetscheferna denna förändring?

1.2 Avgränsningar

Studien syftar till att undersöka enhetschefer och baspersonals upplevelser av en förändring vid en omorganisation. Från början var tanken att undersöka organisationen nerifrån brukarna upp till projektledningen och därefter jämföra deras upplevelser. Det skulle dock bli en allt för stor undersökning allt för tidskrävande för en C-uppsats.

1.3 Definitioner av begrepp

I vår studie kommer vi att använda följande betydelse av begreppen:

Baspersonal i studien omfattas av fast anställda undersköterskor och vårdbiträden.

Brukare är den individ som får den biståndsbedömda tjänsten utförd.

Dialog innebär att sändaren och mottagaren byter plats under samtalet vilket skapar ett utbyte av olika erfarenheter och information.

Delaktighet ”i en förändring innebär att medarbetarna tillåts vara medskapande” (Johansson & Heide 2008 s 208).

Förändring relateras till Kundval vilket innebär att man genomgår en omorganisation vilket upplevs på olika sätt.

Kundval innebär att verksamheten utsätts för kvalitetskonkurrens inom den offentliga sektorn (Charpentier 2004).

Upplevelse är det individen känner, tänker och reflekterar över vid en förändring.

Utförare är i detta sammanhang kommunens hemtjänst samt privata aktörer som verkställer brukarens bistånd.

Valfrihet innebär att man kan välja vilken aktör som ska utföra de biståndsbedömda tjänsterna.

2 Bakgrund

Olika kundvalsmodeller har under de senaste åren introducerats i många kommuner som ett alternativ eller komplement till entreprenadupphandlingarna. I Socialstyrelsens lägesbeskrivning från 2007 så sammanfattar man innebörden av kundval med att brukaren ges större möjligheter att påverka hur de beviljade tjänsterna utförs, samt att det ger brukarna en möjlighet att få tillgång till tilläggstjänster. Valmöjligheten ställer krav på att det finns flera olika utförare att välja emellan. Kundvalet förutsätter även att se till att brukaren innehar förmågan att själv kunna välja och om det inte har den förmågan ska kommunen ge stöd så att det beviljade biståndet utförs. Det bistånd som brukaren beviljats kostar lika mycket för brukaren oavsett vem som utför tjänsten, däremot så är det kommunen som beslutar och godkänner vilka privata aktörer som kan bli auktoriserade (www.socialstyrelsen.se).

1 februari-2009 införde man Kundval i Kungälv kommun vilket innebar en valfrihet för brukarna att få välja vem som skulle utföra de biståndbedömda insatser som de blivit beviljade. Politikernas och tjänstemännens intention var att Kundval skulle ha startat redan hösten 2008. Idag kan de brukare som är berättigade av biståndsinsatser göra ett aktivt val mellan kommunens hemtjänst och 8 godkända privata leverantörer. Samtliga leverantörer erbjuder servicetjänster och några kan även erbjuda omvårdnadsinsatser. I och med att kommunen infört kundval så har det uppstått en kvalitetskonkurrens där kommunen inte kan erbjuda de tilläggstjänster som de privata utförarna kan, exempel på detta är fönsterputsning, snöskottning och rastning av hunden. Å andra sidan kan kommunen erbjuda en specialistkompetens i form av team, speciellt inriktade på omsorg om personer med en demenssjukdom samt vård i livets slut (www.kungalv.se). För att kommunen skulle kunna möta den konkurrens som lagen om valfrihetssystem (LOV) skulle omfatta så såg man över hur man med olika åtgärder kunde effektivisera verksamheten och reducera kostnaderna parallellt med införandet av kundval. Det innebar att man bland annat slog ihop funktionshindersverksamheten med hemtjänsten inom äldreomsorgen (projektdefinition, Kungälv Kommun 080410). Enligt hemtjänstens verksamhetschef Elisabet Sjöberg finns ingen oro idag i personalgruppen att brukarna ska lämna hemtjänsten på grund av den nära relation baspersonalen har med sina brukare. Men hon ser ändå att det kommer att krävas ett nytt arbetssätt, att möta konkurrensen kring nya brukare. Hon ser även att de brukare och personal som är på landet har en närmre relation med sin hemtjänst medan centrum som de privata utförarna är mest lockade av är utsatta för större konkurrens. Det kan även bero på prislappen som Elisabeth uttrycker det, det är dyrare att utföra service och omvårdnad på landet än i stan så kommunen får tänka över prissättningen så att konkurrensen och utbudet är lika var man än bor.

Lagen om Valfrihetssystem (LOV) kom att träda i kraft 090101 (SFS-nr 2008:962). Lagen är ett alternativ till lagen om offentlig upphandling (LOU). Lagen reglerar och ger kommuner och landsting de riktlinjer som behövs när de vill konkurrenspröva kommunala och landstingskommunala verksamheter. Genom att man överlåter valet av utförare av stöd, vård och omsorgstjänster till brukaren eller patienten inom omsorgs -stödverksamhet för äldre och individer med funktionsnedsättning, samt på hälso- och sjukvårdstjänster. För att bli en godkänd leverantör måste ansökan göras hos kommunen som har möjlighet att reglera förutsättningarna för valfrihetssystemet själva. Både privata företag och ideella föreningar kan ansöka och blir man godkänd så upprättas ett kontrakt. Det får inte föreligga någon priskonkurrens mellan leverantörerna och den enskilde ges möjlighet att välja den leverantör som han eller hon anser tillhandahålla den bästa kvaliteten. Kommun och landsting skall ge brukare och patienter information om vilka utförare det finns att välja mellan samt skall det finnas ett ickevalsalternativ. I och med att LOV införes så kommer sekretesslagen,

socialtjänstlagen och lagen om allmänna förvaltningsdomstolar att genomgå vissa följändringar (www.regeringen.se). Förändringar i verksamheter ligger i tiden och Johansson och Heide (2008) har i sin bok Kommunikation i förändringsprocesser gjort en djupdykning i hur viktig kommunikationen är i en organisationsförändring för att den ska bli lyckosam. När en organisation ska genomföra en omorganisation så innebär det att man vill förändra någonting. Vilket betyder att det är av vikt att se både hur processen av förändringen sker och hur resultatet av förändringen blir för att på så vis komma i kontakt med förändringen. Vidare menar Johansson och Heide så är det viktigt för att en förändring ska bli lyckosam att alla som innefattas av förändringen önskar delta vilket även Moxnes (1984) menar är viktigt. Att ställas inför en förändring är att tvingas att lära nytt och för detta krävs ett visst mått av självförtroende, att lära nytt innebär att du måste ge upp tryggheten vi känner med det invanda och säkra. Denna rädsla för det okända gör att många människor visar ett stort motstånd mot förändringar, samtidigt har vi ett behov av att växa på ett personligt plan genom att söka nya utmaningar och ge oss ut i det okända. Inom en och samma organisation finns både människor med stort stabilitetsbehov samt människor med stort utvecklingsbehov vilka ömsesidigt upplever att de hotar varandras intressen (Moxnes 1984). Motstånd till förändring, är den största förklaringen till misslyckande vid en omorganisation. Detta beror på att personalen är uppfylld av gamla och negativa erfarenheter och väljer då att fortsätta jobba som vanligt tills ”ännu” en förändring dragit förbi utan någon verkan. Här kommer kommunikationen in som en viktig del för att personal ska känna sig trygga och delaktiga. Tyvärr så är det oftast så att kommunikation sker uppifrån och ner och även så förändringarna. Personalen på basnivå får oftast inte ta del av all information och vara delaktiga i processen så ”följden blir att det nästan alltid blir ett stort gap mellan ledningens intentioner och resultaten” (Johansson, Heide 2008, s 20).

3 Tidigare forskning

Då studien utgår från den svenska offentliga sektorn är det också svensk forskning på Kundval vi har studerat. Det har varit svårt att hitta någon forskning som exakt matchar vår studie men ändå funnit forskning som är relevant för studien. Då studien grundar sig på upplevelser av införandet av ett ekonomiskt styrsystem hos de anställda inom en offentlig förvaltning, medför detta att undersökningen i viss mån blir tvärvetenskaplig. De studier som valts ut berör både effekter av kundval och förändringsbenägenhet i kommunen. Samt forskning som rör den betydelse den enskildes identitetsskapande har för förändringsprocessen i det kontextuella sammanhanget.

3.1 Studie 1

Charpentier (2004), docent i företagsekonomi har gjort en jämförelsestudie mellan kundval, kommunal förvaltningsdrift och entreprenadupphandling där han undersökt vilka effekterna blir genom att man inför ett kundvalssystem inom hemtjänsten i Stockholms stad. Studien bygger på två tidigare empiriska studier av Charpentier, dels förväntade effekter dels verkliga effekter på förändringen av styrsystem inom ovanstående område. Studien visar endast på de effekter förändringen av ett nytt ekonomiskt styrsystem skapat och avser alltså inte att undersöka orsakerna bakom förändringen. Metoden som använts har varit strukturerade intervjuer. De intervjuade har varit chefspersoner inom Stockholmsstad eller från en privat utförarorganisation. Resultat från Äldrecentrums rapport 2003:4 där 21 brukare intervjuades har också tagits med i studien samt utvärderingsresultat i en rapport från Stockholms stads finansavdelning 2003:4.

Resultat från studien visar på att kundval har klara positiva effekter i form av högre kvalitet på hemtjänsten, bättre bemötande och klagomålshantering samt en större variation och mångfald. Däremot visar inte kundval på några positiva ekonomiska effekter i jämförelse med kommunal förvaltningsdrift, ökade transaktionskostnader kan däremot fördyra den något. Negativa effekter för kunderna kan vara att det uppstår en viss förvirring i och med valmöjligheterna samt att biståndshandläggare kan bli något restriktivare genom de ökade transaktionskostnaderna. Intressant är att det visade på positiva effekter för personalens del genom större delaktighet, intressantare arbetsuppgifter, möjligheter till löneglidning, möjlighet till avknoppning samt att det öppnar upp för ett samarbete med andra utförare och därmed höjer kompetensen. Negativt är att ungdomar inte vill arbeta i vården och att äldre kommunal personal nu kan bli utkonkurrerade av privata aktörer. Tänkvärt är att den förväntade positiva effekten av tilläggstjänster uteblev helt under undersökningsåret 2002 då det inte funnits någon efterfrågan från pensionärerna på denna tjänst (Charpentier i redovisningens teori, praktik och pedagogik 2004).

Man kan ha vissa reservationer mot denna studie vilket rör valet av informanter från utförarna då man endast har intervjuat personer i chefsposition. Man har i och med detta enligt vår mening utelämnat ett viktigt perspektiv och då främst med anledning av ovanstående positiva resultat för personalens del. Ett problem med denna studie är att den inte tittar på orsakerna till effekterna men den blir intressant för oss då våra informanter till stor del talar om samma saker som denna undersökning berör.

3.2 Studie 2

Förändringen i form av kundval inom äldreomsorgen sker på uppdrag av politikerna i kommunen. Därför blev det intressant med en studie som försöker förklara kommunal utveckling gjord av professor Björn Broström och fil lic Sven Siverbo (2001) på förvaltningshögskolan vid Göteborgs Universitet. Studien Institutioner och individer om utveckling i framgångsrika kommuner är en fallstudie och bygger på ostrukturerade intervjuer av sammanlagt 50 personer från fem kommuner. De undersökta kommunerna har det gemensamt att de anses framgångsrika. En av de undersökta kommunerna är Kungälv kommun där intervjumaterialet pekar på att utvecklingen av kommunen präglats av en stor försiktighet, enligt de intervjuade har Kungälv aldrig varit först med något, man har helt enkelt låtit andra gå före för att därefter genomföra eventuella förändringar. Man har varit försiktig med att starta stora projekt som sedan inte går att fullfölja, vilket innebär att det egna experimenterandet uteblivit. Ett annat utmärkande drag är att det inte finns en naturlig kommunikation mellan politiker och tjänstemän utanför den formella sammanträdesordningen. Tjänstemännen har en begränsad påverkan på kommunens utveckling och ett bevis på detta är att de personer som omnämns som viktiga för kommunen med ett undantag är politikerna. Denna distans mellan yrkeskåren har enligt flera av de intervjuade lett till en följsam yrkesmannakår, man utmanar inte gärna den politiska ledningen utan gör som man blir tillsagd. Ett slags beställare - utförare förhållande råder i detta sammanhang.

Studien kan tyckas vara något gammal och en del kan ha förändrats men genom vår empiri tycker vi oss se hur uttryck för detta system ligger till grund för våra informanters resonemang (Broström, Siverbo 2001).

Studien lyfter fram de informella strukturernas betydelse för hur genomgripande förändringar genomförs. Med informella strukturer menas traditioner, seder, normer och konventioner som inte är explicit formulerade.

3.3 Studie 3

I avhandlingen *Förändringsprocesser i kommunal organisation*, en studie om meningsskapande i två förvaltningar (1997) av Elinor Edvardsson Stiwne har författaren undersökt hur förändringsprocesser gestaltas i en kommunal organisation. Ovanstående studies resultat vad gäller de informella institutionernas betydelse för förändringen stämmer väl överens med denna studies resultat. Författaren har följt två tjänstemannagrupper, fastighetsförvaltningen samt äldre och handikappomsorgen i en medelstor svensk kommun. Empirin utgörs av material från intervjuer och observationer under tiden då ledningen planerade, kommunicerade och så småningom fattade beslut om en ny organisation. Författaren utgår från den kontinuerliga sociala process som utgör vårt meningsskapande som grundas i behovet av att skapa en identitet vilket vi gör i relation till vår omgivning. I vår studie blir det intressant att göra jämförelser utifrån upplevelser kring det organisatoriska sammanhangets betydelse. Resultatet pekar på skillnader mellan de båda grupperna i sitt sätt att reagera på omgivningen. Fastighetsförvaltningen som har en fysisk närhet till ledning och politiker och följaktligen också enklare tillgång till information hade ett aktivt förhållningssätt till skeendet man försökte påverka och förändra. Omsorgsgruppen som hade en utspridd lokalisering i kommunen hade däremot ett reaktivt sätt att förhålla sig på, man avvaktade beslut uppifrån och reagerade sedan på dessa. Gemensamt för bägge grupperna var att de främst intresserade sig för skeendet i den egna verksamheten, detta iaktogs på samtliga nivåer i kommunen från politiker till chefer och de båda undersökningsgrupperna (Edvardsson-Stiwne 1997).

4 Teoretiska utgångspunkter

4.1 Val av teori

Det är utifrån värden man väljer forskningsansats vilka därefter leder forskningen i en viss riktning, det är en nödvändighet då verkligheten besitter ett obegränsat antal angreppssätt. I denna studie är detta värde benämnt upplevelse (Thomassen, 2005). I vår studie är de olika aktörernas upplevelse av fenomenet förändring genom kundval av stort värde att undersöka. Parmander (2005) menar att i en stor offentlig organisation finns en utbredd mängd berättelser, föreställningar och upplevelser om hur det är att arbeta i organisationen. Vilka uppstår som diskurser, alltså hur man samtalar om fenomenet (Widerberg, 2002).

För vår förståelse av identitetsskapande i organisationen har vi valt organisationsteorin samt Meads interaktionistiska perspektiv för att förklara och förstå samspelet mellan medlemmarna men även det sammanhang i vilket våra informanter tillbringar sin vardag. Dessa till sin helhet stora teorier är valda i ett analytiskt syfte och för att detta ska vara möjligt har vi valt ut vissa relevanta delar. Organisationsteorin är tvärvetenskaplig och det är det perspektiv man valt som ligger till grund för förståelsen vilket per automatik följaktligen också utesluter andra aspekter, vilka vi utifrån vår ansats har ansett mindre viktiga. Det är viktigt att fundera över vilka val man gör och varför man gör dessa val samt vilka konsekvenser detta får för studien (Flaa, m.fl. 1998). Enligt Parmander (2005) så menar Holmberg har den offentliga verksamheten haft Webers byråkrati som förebild. Det är inom den offentliga verksamheten våra informanter verkar och vi har därför valt denna som utgångspunkt med ett speciellt intresse för kommunikationen.

Det är dock viktigt att genom valet av teorier inte låsa sig vid en förståelse vid analysen av empirin utan att våga se utanför dess gränser. Nedan följer en beskrivning av de teorier som utgör vår teoretiska ram (Widerberg, 2002).

4.2 Meads Interaktionistiska teori

Vi har valt att använda oss av Månssons perspektiv utifrån hans tolkning av Mead för att kunna ge en förståelig bild av teorin. För att kunna vara medveten om sina handlingar samt reflektera och förutse egna och andras handlingar i framtiden måste människan vara medveten om sig själv som en individ bland andra. Nyckeln till detta självmedvetande är språket. Dessa tankar är uttryckta genom den amerikanska filosofen och socialpsykologen Georg Herbert Mead (1863-1931). Mead menar att medvetandet av vem vi är skapas i interaktion med medvetandet om det som finns utanför vår egen person. Vi måste dock socialiseras in i denna verklighet då den redan är skapad. Kommunikationen mellan människor uppstår genom att man utväxlar symboler vilka både är verbala och icke verbala och när en gest eller ett ljud har samma innebörd för mottagaren som för sändaren har en signifikant symbol uppstått.

I Meads analys av jaget är det grundläggande att jaget och medvetandet är sociala produkter, dessa tankar härstammar ur tankar från det lilla barnets utveckling. Under sina första levnadsmånader kan inte barnet förstå någonting av sin omgivning utan reagerar på instinkt. Senare när det befinner sig i lekstadiet kan barnet börja lära sig att ta över andras roller och då främst föräldrarnas, syskonens och andra närståendes. Det är genom denna process människan lär sig se sig själv genom andras ögon. Senare i spelstadiet kan det lilla barnet inte helt enkelt överta en viss persons roll utan då måste hon kunna överta flera roller samtidigt. En allmän och anonym motpart skapas vilket med Meads begrepp blir den generaliserade andre vilken i detta sammanhang är detsamma som samhället. Meads resonemang är att jagets ursprung och utveckling är en process som sammanfaller med individens socialisation. Med andra ord är jaget en social produkt som både återskapar och upprätthåller den sociala ordningen tillsammans med andra aktörer. Det är detta dialektiska samspel som knyter ihop människan med samhället (Månsson, 2002).

4.3 Organisationsteori

Organisationsteorin har som syfte att förklara och förstå hur individer och grupper tänker, kommunicerar och handlar inom en organisation (Jacobsen, Thorsvik 2002). Den offentliga sektorn vilken är föremål för vårt intresse, är organiserad efter den byråkratiska organisationsformen. Med tysken Max Weber (1864-1920) blev byråkratibegreppet ett vetenskapligt begrepp, han gav dock ingen klar och tydlig definition av begreppet och på grund av detta kan definitionerna spreta en del trots att man hänvisar till samme man.

Men Flaa, m.fl. (1997) ger följande definition av begreppet vilket kan sammanfattas på följande sätt. Organisationen kännetecknas av att man har klart angivna arbetsområden med en hierarkisk struktur där sakbehandlingen följer nerskrivna regler och instruktioner. Alla aktiviteter inom organisationen ska dokumenteras och förvaras i arkiv. Anställning kräver en formell kompetens och byråkratin tar inte hänsyn till klientens person, status eller liknande när beslut tas samt så har den anställde ingen privat dispositionsrätt över organisationens resurser. Som anställd inom den byråkratiska organisationen så finns en anställningstrygghet och möjlighet till avancemang inom organisationen bygger på anciennitetsprincipen. Denna beskrivning är ingen fullständig redogörelse för den byråkratiska organisationen men i större eller mindre grad har den byråkratiska organisationen dessa egenskaper. Weber menade att genom att ha en byråkratisk organisation med en stark styrning lät man förnuftets röst tala, vilket enligt Weber var ett viktigt framsteg i förhållande till det feodala samhällets mer godtyckliga beslutsordning. Men han var dock medveten om de problem som denna

organisationsform förde med sig i form av rigiditet och kontroll, han menade på att som motvikt till detta krävdes en viss irrationalitet. Vid förändringar är det just denna rigiditet som skapar svårigheter och att följa reglerna kan lätt bli ett mål i sig. En av grundpelarna i den byråkratiska organisationens uppbyggnad är att den ska vara effektiv. Det är här paradoxen uppstår för i vissa sammanhang kan det som krävs för att skapa effektivitet vara ett informellt och flexibelt arbetssätt. Ovanstående är ett axplock ur vad som framkommit ur de dysfunktionsstudier som gjorts på den byråkratiska organisationsformen (Flaa,m.fl. 1998).

4.3.1 Kommunikationen i organisationen

Till grund för diskussionen kring kommunikationen i organisationen har vi valt att använda oss av Jacobsen och Thorsviks resonemang (2002). Kommunikation är en central del i organisationsteorin då organisationen består av människor som måste samordna sina aktiviteter. Problem kring kommunikationen är något man ägnar mycket tid åt inom en organisation. De problem som ofta uppstår kring kommunikationen är att mottagaren inte förstår det sändaren kommunicerar, alla är inte närvarande då viktig information förmedlas samt att missuppfattningar och feltolkningar inte är helt ovanliga.

Kommunikation är alltså tekniskt sett en process där personer eller grupper skickar meddelanden till varandra, och där mottagaren gör en tolkning av meddelandet. Först väljer sändaren vad det är han vill förmedla vilket han gör genom symboler både verbala och icke verbala, därefter väljer sändaren kanal (på vilket sätt meddelandet ska överföras). Sändaren står alltså inför ett val utifrån vilken symbol och kanal som bäst lämpar sig för den typen av meddelande sändaren tänkt överföra, ska det ske skriftligt eller krävs det att jag använder mig av mitt kroppsspråk. I det senare fallet krävs alltså ögonkontakt mellan sändare och mottagare. Vid effektiv kommunikation har mottagaren tolkat meddelandets betydelse så att det stämmer överens med det sändaren avsett. Men kommunikation är inte bara en mekanisk process utan vid tolkning av meddelandet läggs det till mer mening och innehåll än vad som kan läsas ut av meddelandet, vilket man sedan reagerar på.

I organisationer med en hierarkisk struktur innebär det att beslutsmakt och ansvar fördelas på de olika hierarkiska nivåerna och beroende av detta är den vertikala kommunikationen en del av den vardagliga kommunikationen. Denna sker både nerifrån och upp och uppifrån och ner i organisationen (Jacobsen, Thorsvik 2002). På sin väg nedåt i organisationen ska information kommuniceras genom flera led och på denna vandring nedåt i hierarkin utsätts den för stor risk att förvrängas. Varje led gör en egen tolkning och värdering utifrån sin arbetssituation och plats i hierarkin samt ställer sig frågor kring hur detta kommer att påverka denna, både vad gäller framtida möjligheter och svårigheter. Hur situationen uppfattas har sitt ursprung i de värderingar och den sociala identifikation personens position i organisationen utgör. Detta kan leda till att de medvetet undanhåller viss typ av information eller förändrar innehållet, allt detta med en god avsikt i tron att det ger ett bättre resultat än om man skulle skicka det oförändrat vidare. En motivering till detta beteende från mellanchefernas sida är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) att man anser att den högsta ledningen inte har tillräckliga kunskaper om de rådande förhållandena på lägre nivå. Därför kan man inte föreställa sig vilka konsekvenser meddelandets innehåll skulle ha på baspersonalen. Jacobsen och Thorsvik (2002) hänvisar till forskning på området som visar att människor tenderar att ”tolka negativa meddelanden på ett sådant sätt att, de negativa konsekvenserna blir så små som möjligt för individens situation i organisationen”(aa.s 315).

Kommunikationens vandring nedifrån och upp har en annan problematik. Den hierarkiska ordningen med ett litet antal personer högt upp i organisationen påverkar vilken mängd av information som är möjlig att kommunicera uppåt i organisationen, detta medför att ledare på

högre nivå avskärmar sig för att inte bli dränkta av informationsflödet. För att få en hanterbar mängd information skapas det ofta kriterier för vilken typ av information man tar emot. Denna inbyggda struktur fungerar som ett filter som får till följd att informationen ändrar karaktär på sin väg upp i hierarkin. Problemet här är att även viktig information kan komma bort på vägen samt att det tar lång tid för informationen att nå sitt mål.

Den hierarkiska strukturen bidrar även till att återkopplingen från underordnad till överordnad ofta är otillräcklig och opålitlig. I en stor organisation är det ofta fysisk långt mellan överordnade och underordnade, och den informella arenan där man kan träffas är ofta begränsad till anställda på samma hierarkiska nivå. Detta är ett problem då fysisk närhet mellan människor ökar kommunikationen.

En annan viktig faktor för vad som påverkar kommunikationen är organisationskulturen, människor som är medlemmar av samma kultur kommunicerar bättre med varandra än med medlemmar från en annan kultur. Orsakerna till detta är flera, men en viktig anledning är att man har förtroende för den man delar kultur med, desto större förtroende du har för någon desto öppnare vågar man vara menar Jacobsen och Thorsvik (2002).

4.4 Centrala begrepp

Vi har valt att använda följande definitioner av begreppen för att förklara och förstå våra informanternas upplevelser.

Byråkratisk organisation Handlar om arbetsdelning, fördelning av auktoritet och styrsystem samt samordning och kontroll av uppgifter i organisationen (Jacobsen, Thorsvik 2002).

Kommunikation: Är en process där personer eller grupper skickar meddelanden till varandra och där mottagaren gör en tolkning av meddelandet (Jacobsen, Thorsvik 2002).

Identitetsskapande: Medvetandet av vem vi är skapas i interaktion med andra, och utifrån denna interaktion skapar vi olika roller i olika sammanhang (Mead, 1976).

5 Metod

5.1 Val av metod

Syftet med studien har varit att undersöka hur en förändring upplevs av enhetschefer och baspersonal inom äldreomsorgen. Styrkan med den kvalitativa metoden är just att den ser till helheten och försöker beskriva individens subjektiva upplevelse av ett fenomen (Larsson i forskningsmetoder i socialt arbete 2005). Studien har en abduktiv ansats, det en kombination av den induktiva och deduktiva metoden där man växlar mellan empiri och teori under hela studiens gång. Man använder sig av den kvalitativa forskningsintervjun för att som Kvale (1997) uttrycker nå intersubjektivitet, att kunna förstå varandras livsvärldar. I vår studie har vi valt att göra enskilda intervjuer med enhetschefer samt fokusgruppsintervjuer med baspersonal. Kvale (1997) menar att när man väljer undersöknings metod så ska det ske utifrån det ämne och syfte man har med sin undersökning.

Efter att ha tagit kontakt med våra informanter och försäkrat oss om att intresse fanns för vår studie startade vi med litteraturstudier för att på så sätt skaffa oss behövlig kunskap inom området. Litteraturen vi läste bestod av förändringsarbete inom offentlig verksamhet, kundval, metodböcker för vetenskapligt arbete samt litteratur kring de teorier vi valt för analys av vårt resultat.

5.2 Urval

Hur många intervjupersoner som man behöver ska enligt Kvale (1997) utgå från syftet med studien och vilka tillgängliga resurser som finns. Studien innefattar enskilda intervjuer med 3 enhetschefer och 3 fokusgruppsintervjuer med tre hemtjänstgrupper. Vi har valt att begränsa oss geografiskt genom att välja de hemtjänstgrupper som är utförare i de centrala områdena och inte på landsbygden. Detta val är gjort utifrån att de privata utförarna ännu verkar mest i de centrala områdena. Då införandet av kundval är relativt nytt i Kungälv så ville vi nå personal som hittills varit mest berörda av förändringen och som var intresserade av att delta i vår undersökning. Intervjugruppen är inte utvald efter kön, ålder, etnicitet eller utbildning, vi har endast haft som kriterier att man ska vara fast anställd i gruppen. Det kunde även ha varit av intresse att kategorisera deltagarna efter ovanstående men vi anser att det inte i denna studie finns utrymme för detta.

Fokusgruppsintervjuerna med baspersonalen är en blandning mellan gruppintervju och strukturerad fokusgrupp. Vår definition utgår från att vi använde en intervjuguide och inte enbart ett tema vilket annars är brukligt vid fokusgrupper. Våra informanter tilläts dock diskutera fritt så länge diskussionen var fruktbar för studien. Val av metod gjordes utifrån en önskan om en hög representativitet från baspersonalen samt att detta inte gjorde oss så sårbara inför bortfallsrisken. Fokusgruppsintervjuerna bestod av ett deltagarantal på sammanlagt 27 personer fördelat på tre grupper. Vi har funderat mycket över det faktum att det var en så pass stor grupp, och hur det påverkade innehållet och delaktigheten vid intervjuerna. Wibeck (2000) menar att man inte bör vara fler än 6 personer i en fokusgrupp av flera anledningar, dels av ovanstående anledning men även då det finns en risk att det uppstår subgrupper samt att intimiteten minskar vid större grupper. Av ovanstående anledning blev det viktigt att vara extra observant på vilka som talade och försöka ställa frågor direkt till de som inte sade så mycket. Men man kan även genom att observera hur de tysta betar sig när något sägs få en känsla av vad vederbörande anser om detta. Westlund och Edvardsson (år) menar däremot att man kan vara upp till 12 deltagare vid denna typ av intervju.

Vi valde att ha redan existerande grupper då man vinner på att dessa redan har en tydlig anknytning till varandra (Billinger i *Forskningsmetoder i socialt arbete*, 2005).

I undersökning ville vi fokusera på personalens upplevelser av förändring utifrån två olika positioner i organisationen för att på så vis kunna se likheter och olikheter. Vid jämförelser mellan enhetschefer och baspersonal så reflekterade vi över att man eventuellt borde ha använt sig av samma intervjumetod vid insamlandet av empirin. Motiveringen till att vi inte gjorde detta är att det i enhetschefgruppen skulle ha kunnat bli en triad, vilket enligt Wibeck (2000) inte är att rekommendera, där varje deltagare i denna konstellation kan bli en medlare mellan de andra två. Valet av de tre enhetscheferna gjordes utifrån att de hade ansvar för var och ett av områdena i vår undersökning.

5.3 Validitet och reliabilitet

Genom att beskriva vårt tillvägagångssätt så får läsaren själv en möjlighet att värdera reliabiliteten och validiteten i vårt arbete. Då vi är medvetna om vår förförståelse och att den kan ha betydelse för vår reliabilitet har vi valt att redovisa för denna separat. Larsson i *Forskningsmetoder i socialt arbete* (2005) pekar även på vikten av detta för att stödja trovärdigheten hos undersökaren. Då vi är medvetna om vår förförståelse anser vi inte att det påverkar studiens resultat. När det gäller validitet, att använda rätt sak vid rätt tillfälle så innebär det i vår studie att vi vid utformandet av vår intervjuguide hela tiden hade vår frågeställning aktuell för oss. Vi utförde även en provintervju för att säkerställa validiteten

genom att se om frågorna gav svar på det vi önskade undersöka. Detta ledde till en del små förändringar.

Vi har använt oss av halvstrukturerade fokusgruppintervjuer samt halvstrukturerade intervjuer, där vi till viss del använde oss av en intervjuguide. Samtliga intervjuer spelades in på band där bägge deltog. Det var en som antecknade och en som skötte själva intervjun. Kvale poängterar i "Den kvalitativa forskningsintervjun" (1997) att man bör vara uppmärksam på att varje maskinskriven version som tas ifrån en kontext till en annan för med sig en rad nya värderingar och konstateranden. I och med att bägge två varit delaktiga under hela processen så har detta möjliggjort för en diskussion kring informanternas kroppsspråk samt den emotionella aspekten vid utskriften av intervjun, vilket gör att reliabiliteten bör bli hög. När det gäller att fastställa intervjuutskriftens validitet menar författaren också att vi hamnar i svårigheter då en utskrift innebär en översättning från talspråk till skriftspråk. Det är våra egna regler och de ser olika ut beroende på om det är tal eller skriftspråk vilket sedan styr hur vi tolkar översättningen. Olika personer kan alltså skriva ner orden/berättelsen på olika sätt vilket gör att tolkningen av en och samma berättelse inte kommer att betyda samma sak (Kvale, 1997). Vi anser dock att då det är vi som kommer att skriva ut undersökningen samt att vi hela tiden under processens gång stannat upp och diskuterat och reflekterat över möjliga tolkningar så fastställs reliabiliteten och validiteten. Vi erbjöd samtliga informanter en möjlighet att få ta del av intervjuutskrifterna för att de på detta sätt skulle ha möjlighet att ta ställning till om resultatet var trovärdigt. Det var dock endast en av våra informanter som önskade detta och som hade ett litet påpekande vilket vi tog till oss. Vi kan utifrån detta anta att om fler hade valt att ta del av utskrifterna så hade det höjt reliabiliteten på vår undersökning.

5.4 Datainsamling

Vi fick kontakt med våra informanter genom verksamhetschefen för hemtjänsten i Kungälv kommun som även gav oss information om bakgrunden till införandet av Kundval. Vi gjorde 3 fokusgruppsintervjuer med baspersonalen och 3 intervjuer med enhetscheferna. Detta gjordes för att få svar på hur de upplever det förändringsarbete som kundval innebär och om deras upplevelser stämmer överens med varandra och om de skiljer sig åt. Samma frågeställningar har använts till bägge grupperna, med ett undantag för enhetscheferna då syftet med studien var att jämföra de olika grupperna. (se fråga 4 i bilaga 3).

Enskild intervju med enhetscheferna

Vår första träff med enhetscheferna skedde på deras "måndagsmöte" där vi presenterade vårt syfte med studien. Vid detta tillfälle hade vi även hade med oss skriftlig information kring denna samt våra etiska riktlinjer (se bilaga 1). Under detta möte planerades även genomförandet av samtliga intervjuer.

Den enskilda intervjuformen kändes mer lämpad för vårt ändamål då varje enhetschef var ansvarig för en de tre grupperna. Kontexten är viktig vid en intervju vilket även Kvale (1997) poängterar, för att uppnå en god stämning och avdramatisera intervjun överlämnade vi fikabröd. Därefter gick vi igenom intervjuens upplägg och informerade om vår användning av bandspelare samt bad om tillåtelse för detta. Vi avslutade intervjun genom att göra en sammanfattning samt att vi gav informanterna tillfälle att fritt ge synpunkter.

Fokusgruppintervju med baspersonalen

Deras perspektiv valde vi att fånga genom att göra 3 fokusgruppsintervjuer, deltagarantalet var fördelat enligt följande 10, 7,10. I en grupp fick dock en elev vara med och lyssna samt i en annan grupp var det fler än 10 stycken, vilket berodde på att vi fick använda oss av deras arbetsplatsträff och dessa utgår från att alla medarbetare får samma information. Det innebär att det var fyra deltagare som var med och lyssnade men inte gav några synpunkter under själva fokusgruppsintervjun, de fick dock ha en öppen diskussion kring kundval och förändring efter att vi avslutat sista frågan. Vi valde att ta med en del av deras åsikter.

Inför intervjuerna gjorde vi ett besök i grupperna för att på plats presentera oss och vår studie, vid detta tillfälle hade vi även med oss nedskrivna information kring studien, etiska riktlinjer (se bilaga 1) samt en sammanställning av de centrala teman vi skulle avhandla vid intervjutillfället (se bilaga 2). Detta för att vi ville att de medverkande skulle känna sig tryggare och då vi enbart hade en timme på oss för intervjun. Det gav dem också en möjlighet att avgöra om det fanns ett intresse för dem att delta. Nackdelen kan tänkas vara att de kunde vara för förberedda och redan hade tänkta svar och att detta inte skulle leda till den dynamiska diskussion vi hoppades på. Vi upplevde dock inte att så var fallet. Genom att använda sig av denna intervjuform kan man studera den sociala interaktionen, hur deltagarna resonerar sig fram till samstämmighet eller om de inte alls är överens (Wibeck, 2000).

För att avdramatisera det hela hade vi med oss fikabröd och inledde på liknande sätt som vid intervjuerna med enhetscheferna. Att kontexten är viktig vid en intervju blev tydligt då upplevde att vi i den intervju som lokalmässigt var bäst lämpad upplevde den bästa interaktionen. Vid en av intervjuerna var det störande ljud och vid en annan satt alla vid ett långbord vilket försvårade kontakten deltagarna emellan.

5.5 Bearbetning av material

Vid utskrifterna av materialet återgavs intervjuerna ordagrant vilket är en förutsättning för akademisk forskning menar Wibeck (2000) utskrifterna inkluderade även skratt och långa pauser samt för fokusgruppernas del även "hummanden" från de övriga deltagarna eller om flera talade i mun på varandra. Detta för att vi var intresserade av interaktionen i grupperna och det blev även ett sätt för oss att vid analysen se vad som engagerade deltagarna och vad som inte engagerade. Vi lyssnade enbart en gång på bandet men gick tillbaka när vi var osäkra på vad som sades. Vid utskrift av materialet menar Wibeck (2000) att man bör lyssna på bandet vid ett flertal tillfällen för att inte riskera att tappa bort viktiga aspekter till grund för analysen. Detta var något vi inte ansåg oss ha möjlighet till. Däremot antecknade den som inte var moderator under intervjun, materialet renskrevs och användes sedan som en extra kontroll.

Författarna och förförståelse

Med förförståelse menar man de erfarenheter man har inom undersökningsområdets praxisfält. Det vi uppfattar och anser vara fakta innehåller alltid en tolkning av det vi ser (Thurén 1991). Men det handlar inte enbart om de tidigare erfarenheter vi bägge har inom äldreomsorgen utan även om den teoretiska ram vi valt för vår studie. Att vi bägge verkat inom området kan både vara av positiv och negativ karaktär. Positiv då vi i mötet med våra informanter delar en språklig och kontextuell gemenskap vilket medför att våra informanter inte behöver förklara detaljer kring hur deras vardag ser ut. Negativ då denna kunskap kan

göra att egna åsikter smyger sig in och påverkar på detta sätt studien i fel riktning. Men vetenskapen kring fenomenet gör att risken minimeras.

5.6 Etiska överväganden

Under arbetets gång har det kontinuerligt förts en etisk dialog kring vårt tillvägagångssätt för att på så sätt hålla de forskningsetiska principerna levande. Men det viktigaste var ändå att då vi ser på upplevelsen av förändringen i stort och inte redovisar resultatet på individnivå så anser vi att de medverkande inte kommer till skada. Vi har även valt att inte göra direkta kopplingar mellan chef och arbetsgrupp utan jämförelserna ligger på ett organisatoriskt plan vilket är viktigt för att någon inte ska känna sig utpekad. Detta innebär att vi har förvarat allt material som rör studien så att det inte varit tillgängligt för någon utanför studien. Vi har varit tydliga med att förklara vårt syfte samt gett möjlighet för eventuella frågor, vi har varit noga med att medverka förutsätter frivillighet samt att man när som helst har rätt att avbryta sitt medverkande. Materialet redovisas på så sätt att det inte går att identifiera någon enskild. Vi har haft diskussioner kring om hur vi ska redogöra för vilken kommun vi studerat då Kungälv kommun är relativt liten och vi gjorde urvalet att enbart låta studien innefatta de grupper som arbetar i de centrala delarna av kommunen. Larsson (2005) menar att den kvalitativa metoden kräver att man noga tänker igenom de etiska överväganden som uppstår då denna metod handlar om att ta del av enskilda individers personliga upplevelser. Förutom verksamhetschefen för hemtjänsten som gav sitt samtycke. Studien uppfyller alltså de forskningsetiska principerna gällande: information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande kravet (Larsson i Forskningsmetoder i socialt arbete, 2005).

5.7 Analysmetod

Vi hade valt att organisera vårt material genom att dela in det i teman utifrån vår empiri och inte utifrån våra teorier eller frågeställningar, vi ville låta materialet tala vilket vår handledare även poängterade var viktigt. Studien har i denna mening haft ett empirinära arbetssätt och som Widerberg (2002) menar möjliggör detta för upptäckter utanför den teoretiska ramen. Samtidigt som vårt val av teorier var en förförståelse vi hade med oss i arbetsprocessen som självklart speglade vad vi såg. Teorierna blev ett viktigt verktyg då de hjälpte oss att se det som inte explicit uttalades. Genom att vi pendlade mellan att se helheten och delarna i materialet, våra upplevelser av intervjuerna, hur saker sådes, stämning och känsla i rummet har alltså även detta haft betydelse för våra tolkningar. Vilket är viktigt att ha i åtanke vid analysarbetet Vi har dock även till viss del tematiserat efter våra teorier vilket Widerberg (2002) menar då detta hjälpte till att ge oss struktur och det var här vi hittade mycket av vår förståelse. Tolkningen av materialet var en process som startade redan innan intervjuerna var gjorda genom vår förförståelse och har sedan löpt som en röd tråd som funnits med oss genom hela arbetsprocessen. Wibeck (2000) menar att analysen börjar redan vid transkriptionen av intervjuerna redan där börjar man sålla i materialet. Detta medförde att det här blev en två stegs metod. Först sammanställdes den enskilda intervjun därefter sammanfördes denna med de övriga intervjuerna för att få en helhetsbild. När det sedan skulle göras en sammanställning av de svar som uppkommit under intervjuerna använde vi oss endast av ursprungsintervjun och såg till de likheter och olikheter som uppkom under intervjuerna. Vi diskuterade noggrant igenom olika aspekter om vad som kunde påverka olika benämningar av begrepp och förståelse för att kunna tolka svaren utan att vår egen förförståelse skulle hindra de fakta som uppkom. Vi såg först och främst till resultatet av intervjuerna för att sedan kunna analysera och diskutera vad vi kommit fram till. Detta visade sig vara en tidskrävande uppgift vilket var nödvändigt för att få en bra och objektiv bild.

6 Resultat

Resultatet redovisas utifrån vår teoretiska ram där vi intresserar oss för det sammanhang våra informanter befinner sig i, den politiskt styrda kommunala organisationen samt deras upplevelse av förändringen. Resultatet kommer vi att redovisa i form av följande teman: Trygghet och otrygghet, delaktighet och organisation och då våra informanter befinner sig på två olika hierarkiska nivåer i organisationen så jämför vi deras upplevelser av förändringen med varandra. Vi kommer även att redovisa materialet utifrån ett tidsperspektiv där vi urskiljer informanternas upplevelser inför, pågående och tankar inför framtiden vid en förändring som Kundval kan innebära. Det är endast de data som varit relevanta för vår undersökning som vi kommer att redovisa.

6.1 Enhetscheferna

Enhetschefernas upplevelser av trygghet och otrygghet inför, pågående och tankar inför framtiden vid förändringen

Inför: Viss oro kring vad förändringen kunde innebära dök upp hos informanterna samtidigt som alla uttryckte en trygghet i vetskapen att man har en bra verksamhet. Tankar om att nu måste vi bli ännu bättre dök trots detta upp, tal om att vara mer kundorienterad. Informanterna beskriver kundval på liknande sätt, att det handlar om valfrihet. Medvetenheten om konkurrensen är tydlig men man kan hos alla skönja en form av oro/osäkerhet inför framtiden samtidigt som denna ter sig spännande och utmanande för informanterna i deras yrkesroll. Alla upplever att de känner trygghet i att de har tillräcklig kunskap om vad kundval är. Informanterna talar om att valfriheten innebär att brukarna kommer att kunna välja när de ska ha utfört vissa tjänster, detta är dock begränsat till servicetjänsterna. Men det framkommer även att detta är svårt att tillgodose i dagsläget.

-Vi får väldigt lite klagomål och synpunkter, det händer att vi får men förhållandevis är det ganska lite så jag känner mig ganska trygg i att vi är ganska bra. Men samtidigt så måste man då, vad ska man säga, ha ett vakande öga eller skärpa upp sig.

Pågående: Här uttrycker man ett större lugn att det trots farhågorna inte är så många som valt andra aktörer. Man talar om de tilläggstjänster de privata aktörerna kan erbjuda som ett hot, men i dagsläget ser man inget resultat på detta. Man känner sig trygg med att de redan befintliga brukarna kommer att stanna kvar och att man har en bra verksamhet. En av informanterna talar också om att oron blev mindre allteftersom kunskapen kring kundval ökade. Även här uttryckte alla att det kändes spännande. Man har i dag en stor tillströmning av brukare vilket kan vara en anledning till att man inte känner sig orolig i dagsläget. Det är som en av informanterna uttrycker det:

-Att det är inte förrän du står inför faktum som man riktigt tar till sig det.

Framtiden: En informant talar om schemaändringar som en konsekvens av kundvalet vilket kan påverka baspersonalens arbetstider. Att behöva omorganisera och förändra är förenat med mycket arbete och problem. Här talar man om att det i framtiden kan bli nödvändigt med en förändring av de befintliga grupperna då kundval kräver en större flexibilitet.

Samtidigt som informanterna ser det som en utmaning för framtiden.

Informanterna problematiserar återigen sin roll över att man måste se till att visa att man är bra med tanke på de nya brukarna som kommer. Framtiden ser mer oviss ut och man anser att

det är viktigt att få igång samtalet om att kommunens hemtjänst är bra. Informanterna kände en viss oro för framtiden vad gäller serviceinsatserna och att det är just de tjänsterna som står i konkurrens och det är där vi kan bli påverkade. Oron för tilläggstjänsterna uttrycks även här.

-Vi kan se tendenser att dem som hittills har valt är de som valt service insatser och då är det en liten indikation på att vi måste höja kvaliteten på det.

Enhetschefernas upplevelser av delaktighet inför, pågående och tankar inför framtiden vid förändringen

Inför: Efter missförståndet i kommunikation med politikerna om vad valfrihet i kundval egentligen skulle innebära upplever dock alla informanterna att de har känt sig delaktiga och att informationen varit tydlig. En talar om en process i lärandet av vad kundval är. Man upplever också att man har haft möjlighet att kunna påverka skeendet inom tydliga ramar.

- *Därför skapade vi ett extra forum för det här varje vecka där vi träffar vår chef och det är något vi själva påtalade och kände att vi hade behov av, så det är delaktighet.*

Pågående Samtliga informanter anser sig ha haft en hög grad av delaktighet vid införandet av kundval och säger sig vara nöjda med den information och feedback som de fått. Alla påpekar att det är ”måndagsmöten” som har varit det viktigaste forumet där man haft en dialog med de projektansvariga samt med varandra vilket betytt mycket för känslan av delaktighet. En av våra informanter påtalar dock att i och med införandet av ett nytt datasystem så hade det varit bra om man även där hade fått vara delaktig från början när systemet infördes så hade bristerna uppdagats tidigare. Ekonomin upplevs nu som mer styrande i form av att man har infört timtaxa men enbart en relaterar dessa förändringar direkt till kundvalet. Två av våra informanter relaterar kontinuerligt till politikerna och deras beslut men man har dock lite olika resonemang kring hur man kan förhålla sig till detta. En informant talar om möjligheten att påverka politikerna men säger samtidigt att det krävs styrka för att göra det. En annan anser att politikerna sätter upp ramarna för verksamheten och att det är inom dessa ramar man får verka som anställd i denna typ av organisation. En annan relaterar även till lagen och då framförallt LOV som en tydlig ram för verksamheten. I samtalen om baspersonalen talar man om deras delaktighet i termer av att de får information både muntlig och skriftlig sådan som en viktig del vid ett förändringsarbete. Men de påtalar även att det ligger på personalen att vara intresserad och ställa frågor. Stor enighet råder kring att det är viktigt att informera personalen om det man vet, men alla är medvetna om att denna information sedan kan tolkas olika. Informanterna påtalar just att det är viktigt att kunna återge informationen och förmedla den till personalen.

-Alltså det tror man ju själv, jo jag tror nog att jag har det men sedan ska man kunna förmedla det är en annan sak, det är en helt annan femma.

Framtid: En informant talar om att baspersonalen kanske skulle ha varit mer delaktiga i processen. Inför förändringar är det viktigt att man har rätt personer med från start vilket man menar minskar risken för missförstånd och merarbete. En av informanterna påtalar att organisationen sätter ramar för delaktigheten men samtliga menar man att det även ligger på den enskilde att ta egna initiativ och komma med förslag för att på detta sätt försöka påverka vilket blir viktigt för det fortsatta arbetet.

– Det man inte tar med är faktiskt baspersonal, jag kan inte säga så här att det varit ett behov av det men det kan ju vara bra för då hör de samma saker. Det har man inte haft utan det har legat på oss att informera.

Enhetschefernas upplevelser av organisationen inför, pågående och tankar inför framtiden vid förändringen

Inför: Två av informanterna talar om en viss otydlighet i början av projektet från politiskt håll där ordet valfrihet kom att problematisera det hela då detta tolkades på olika sätt. Tjänstemännen tolkade att valfrihet innebar att brukaren skulle få välja vilken tjänst som skulle utföras, medan uppdraget från politikerna innebar att valfrihet för brukarna skulle innefatta val av vem som skulle utföra tjänsterna. Detta ledde till ett missförstånd som sedermera ledde till att Kundvalets innebörd ändrades hos tjänstemän och baspersonal och att det förarbete man lagt ner inte hade någon egentlig mening och man fick starta om från början. Det framkommer att även brukarna hade problem att förstå informationen om vad kundval innebar. Flera brukare trodde att valfrihet var att få välja vem i personalgruppen inom hemtjänsten som skulle utföra tjänsten.

Alla informanterna har på något sett varit förberedda på förändringen genom den offentliga debatten kring privatiseringar samt att man relaterar till det senaste valet då Kungälv bytte politisk färg.

-När man använde ordet valfrihet så tolkade man det på ett sätt fast politikerna menade något annat, det jobbade vi jättebra med och politikerna undrade, varför händer det inget och vi sade men det gör det ju, vi tyckte det hände massor och då uppdagades det vad jobbar ni med egentligen, ja vi jobbar med detta, men det är inte det vi menar vi menar det här. Det klarnade sedan då. Men det var via politikerna ut till cheferna, våra chefer ut till oss då.

Pågående: Administrationen blir mer omfattande, man talar om uppföljningssystemet som ett problem där man inte ännu har löst alla frågor, det finns fortfarande en del frågetecken kring hur man ska gå tillväga.

-Vi har ännu inget bra uppföljnings eller redovisningssystem ännu, så att det är lite gungit så lite.

Framtiden: Alla talar om det egna ansvaret som viktigt vid förändringar och att tidigare erfarenheter är viktiga kring hur man ser på en förändring. De menar också att det krävs att man har en förmåga att tänka nytt och att tänka annorlunda. Man talar om vikten av att förändringen har en mening två informanter talar om målet som ett viktigt redskap. Alla tre talar om att förändringen måste förankras och att förändringen slutförs innan en ny påbörjas.

-Förändringsarbete att tänka nytt, utveckling, möjligheterna att man kan berika sitt liv med nya arbetskamrater och med nya arbetsuppgifter.

6.2 Baspersonalen

Baspersonalens upplevelser av trygghet och otrygghet inför, pågående och tankar inför framtiden vid förändringen

Inför: Våra informanter uttrycker sin oro genom att tala om att konkurrensen kan medföra att de får mindre att göra och att följderna av detta skulle kunna innebära minskad arbetsbelastning med omplacering eller arbetslöshet som följd. De talar även om att man måste vara rädd om brukarna så att dessa stannar kvar hos den kommunala hemtjänsten genom att ”göra bra ifrån sig” i sitt arbete å andra sidan framträder en stor trygghet i att de gamla brukarna som de redan har inte kommer att byta utan att det är de nya som kanske kommer att välja andra utförare. Det framkommer tydligt att man anser att den kommunala hemtjänsten håller hög kvalitet vilket man känner sig trygg i.

-Jag tycker att vi har en kolossalt bra hemtjänst, det är bra personal vi har inte det där att det ska tjänas pengar utan det är bra kvalitet, kommer det in att det ska tjänas pengar det är då de kommer tumma på kvaliteten, för man ska ha och stoppa i egna fickor.

Informanterna talar även om Hemtjänsten som begrepp, att det är inarbetat och att allmänheten kopplar detta till den kommunala hemtjänsten vilket man ser som en trygghet för sin verksamhet. Det finns en trygghet i att man är van vid förändringar då man menar att många förändringar inte leder någon vart. Men å andra sidan är detta även källan till en viss oro, man bär med sig vetskapen om att det alltid kan dimpa ner ett nytt beslut om en ny förändring det är en del av vardagen och om man inte riktigt förstår syftet med förändringen upplevs även detta som en otrygghet. Talet om otrygghet framträder även genom att man vet att det kommer att innebära ett merjobb att man ska hinna med det vanliga arbetet samtidigt som själva förändringsarbetet tar sin tid i anspråk. Oklarheter kring startdatum för införandet av kundval upplevs i grupperna som ett orosmoment då detta sköts fram ett flertal tillfällen samt att man inte visste vad valfrihet i praktiken innebar.

Pågående: I dag känner informanterna ingen större oro då införandet av kundval inte har lett till att brukarna i någon större omfattning valt någon annan utförare, detta förstärks även genom att man hela tiden får in nya ärenden och har på så sätt en hög arbetsbelastning. De vet att de brukare som har i dag är nöjda och vill stanna kvar. Kvalitetskonkurrensen upplevs inte som riktigt rättvis då de privata utförarna kan erbjuda tilläggstjänster vilket inte den kommunala får, i detta resonemang ligger en oro i att brukarna av denna anledning skulle välja bort den kommunala hemtjänsten.

I dagsläget har man en oro för brukarna att förändringen har gjort dem oroliga och man menar att denna förändring inte gagnar dem. När man talar om brukarna relaterar man till de brukare som i dag är beviljade bistånd. De upplever även att informationen de får många gånger inte är genomarbetad vilket skapar oro och onödigt merarbete.

- Meningen är väl att våran chef, då ska kunna svara på alla frågor som vi har, men i en organisation eller i en nyorganisation så är det väldigt mycket nytt, även för en chef.

Framtiden: Även inför framtiden tror informanterna att begreppet kommunal hemtjänst är så pass starkt förankrat hos brukarna samtidigt resonerar de kring att det i framtiden kan bli så att om en ny brukare som har en annan utförare som denne är nöjd med sprider detta genom mun mot mun metoden så kan detta resultera i ett minskat antal brukare. De är även oroad över att tilläggstjänsterna som endast de privata utförarna erbjuder endast kommer att kunna nyttjas av

de brukare som har en god ekonomi. Informanterna uttrycker en markant oro för att det kommer att innebära en klasskillnad med segregering som följd.

-Det blir ju dem som har råd med det som kan få det, de kanske har en låg pension då har de inte råd med det att köpa till alltså.- Det blir ju liksom klasskillnad det blir ju så.

Samtidigt känner man ingen större oro för att man ska förlora jobbet då brukarantalet är högt och tillströmningen hela tiden är konstant. Man känner dock en viss oro för att det i framtiden kommer att bli svårigheter med att rekrytera utbildad personal som stannar då man upplever att arbetsförhållandena blivit sämre.

Baspersonalens upplevelser av delaktighet inför, pågående och tankar inför framtiden vid förändringen

Inför: Delaktigheten uttrycks i form av stormöten, arbetsplatsträffar samt besök av representanter från projektgruppen, övrig information kommer från media och broschyrer från de privata utförarna. Samtliga ser dessa träffar som ett problem då de upplever att de vid informationsträffarna har haft svårt att få svar på sina frågor. Ett flertal informanter talar om att det kom ut information till brukarna innan de riktigt själva hade klart för sig vad detta skulle innebära vilket upplevdes som en stor brist i delaktighet och avsaknad av dialog mellan baspersonal och ledning.

-På mötet så hade vi en massa frågor och hon sade vi kan inte svara på det riktigt ännu vi vet ju inte riktigt, så alltså på hur många frågor som helst fick vi det svaret, hur ska vi då komma till skott.

- Och då kände man lite grann som ett gungfly.

Pågående: Samtliga informanter förklarar kundval med att brukarna får välja en privat hemtjänst vilket utsätter verksamheten för konkurrens där de nya utförarna även kan erbjuda extra tjänster vilket inte den kommunala hemtjänsten kan göra. Man upplever att man kontinuerligt har haft möjlighet att ställa frågor till sin chef och man har haft förståelse för att chefen inte alltid har kunnat svara. Man upplever att man alltid har möjlighet att få kontakt med sin chef via telefon eller på arbetsplatsen, men att man också menar att man inte har frågat så mycket heller. Informanterna uttrycker att om förändringar sker i en dialog med personalen innan beslut tas så hade många missförstånd och misslyckanden kunnat undvikas vilket skulle innebära en delaktighet i det som sker.

-Det kunde vara trevligt om de någon gång kunde koncentrera sig på frågan om hur vi vill förändra och inte bara säga att nu ska ni förändra på det här viset.

Framtiden: Man uttrycker misstankar om att delaktigheten i själva yrkesutövandet samt arbetssituationen kommer att minska då kundval upplevs som ett mer styrt system. Man har dock önsknings om att i framtiden få ett större inflytande i verksamheten att ledningen och politiker tar till sig den kunskap som finns ute i verksamheten. Informanterna talar om avsaknaden av utvärderingar vilket man upplever som ett problem och en anledning till de många förändringarna.

-Om de visste det när de fattade ett nytt beslut om en ny organisation, hur mycket det ställer till på de olika ställena så hade man önskat att det gick ut och frågade först vad det innebar, om vi nu gör detta och vad innebär det.

Baspersonalens upplevelser av organisationen inför, pågående och tankar inför framtiden vid förändringen

Inför: Baspersonalen berättar om tidigare tillfällen då grupper sammanställts inför förändringar där baspersonalen medverkat, men att man trots detta inte upplevt delaktighet då man menar att det ändå blir som ledningen beslutat.

-Jag måste säga en sak när det gäller att vara delaktig då tror jag att det är så här, det har vi suttit och diskuterat här om de i kommunen har varit och informerat oss så tror de att de har gjort sitt, att vi varit delaktiga men de har inte fått tillbaka något från oss. Då har de uppnått sitt mål det känner jag just nu.

Pågående: Informanterna upplever inte att de har någon nära kontakt med ledningen över deras närmsta chef och politiker utan att det är ett långt avstånd mellan de som arbetar med brukarna och de som tar beslut. Baspersonalen upplever att det är deras närmsta chef som initierar och ger riktlinjer när en förändring ska genomföras men man påpekar också att cheferna högre upp även varit ute och informerat om vad kundval ska leda till.

-Det sitter ju en himla massa människor i andra änden som försöker få ihop det här det är precis som att nu tar vi, nu kommer vi nu ska vi organisera om, ja så säger vi det till allihopa, men sen hur det ska göras det är de ingen människa som vet, det måste vi komma fram till under tidens gång, och så kan de inte samsas så blir det alla de här olika grejerna, för de vet inte heller hur det kommer att bli eller vad de vill göra med det.

Framtiden: Man efterlyser ett närmre samarbete med politikerna och att de ska vara mer ute i verksamheterna. Man tror även att politikerna vid en omorganisation inte kan se vilka konsekvenser förändringen får för baspersonalen och brukarna. Informanterna efterlyser en dialog med politikerna vilket detta citat ger uttryck för:

-Inte bara en liten punkt på ett möte, nu ska vi gå och förändra det här o så blir det inget mera än, en punkt på en A4.

De uttrycker även brist på tilltro till syftet med förändringar då en misstanke om att det finns ett bakomliggande syfte som kan innebära att den kommunala hemtjänsten i framtiden ska privatiseras. Vid informationsmötet om att starta eget så upplevde baspersonalen inte detta som något positivt utan snarare som en möjlighet för kommunen att spara pengar. Informanterna beskriver att det är ett stort avstånd mellan det politiska beslutet och den information som ledningen i organisation delger baspersonalen. Det är som en informant uttrycker det att :

- *Det är viskningsleken som pågår i kommunen*

7 Analys

Analysen kommer att ha ett interaktionistiskt och organisationsteoretiskt perspektiv med fokus på kommunikationens betydelse i den byråkratiska organisationen. Med hjälp av dessa kommer vi att tolka enhetschefernas och baspersonalens upplevelser av trygghet och otrygghet samt delaktighet. För att undersöka om deras upplevelser stämmer överens med varandra eller om de skiljer sig åt vid en förändring. Vi kommer även att relatera till tidigare forskning inom området när detta är relevant.

Vi kommer att i vår analys presentera baspersonal och enhetschefer gemensamt för att på så vis se skillnader och olikheter kring deras upplevelse av förändring. Vi kommer här till skillnad från resultatdelen lägga in diskussionerna kring organisationen i våra analysteman då vi anser att organisationen är den ram där upplevelserna av otrygghet/trygghet och delaktighet utspelar sig.

7.1 Trygghet och otrygghet vid identitetsskapandet i organisationen

Genom att använda Meads interaktionistiska perspektiv så tolkar vi att enhetscheferna har skapat sitt eget jag genom det sociala samspelet med andra och som återskapar och upprätthåller den sociala ordningen tillsammans med enhetschefer och baspersonal. I rollen som enhetschef har man som uppgift att genomföra den förändring som beslutats. Vi gör tolkningen att de känner sig trygga i sin roll då de beskriver förändringar som något utmanande och positivt. Denna roll har de skapat i interaktion med sin omgivning och på så vis har de socialiserats in i sin roll som enhetschef. Även baspersonalen uttrycker trygghet i sin yrkesroll och när man talar om hemtjänsten som begrepp kopplar man det till trygghet och hög kvalitet i kommunen. Tryggheten kommer utifrån och man tittar på sig själv som Mead uttrycker det genom den generaliserade andres ögon, vilket innebär att man anammat den roll man har fått genom samspelet med varandra inom gruppen, men även i samspelet med ledning, baspersonal och övriga samhället. Genom att titta på detta utifrån den byråkratiska organisationen så menar vi att det även kan vara den tydliga arbetsdelningen som skapar denna trygghet hos våra informanter, varje enskild medarbetare har sin tydliga uppgift i organisationen. Vi gör alltså tolkningen att både enhetschefer och baspersonal upplever trygghet i sin yrkesroll vilket kan bero på att de anser att hemtjänsten i kommunen håller hög kvalitet vilket är förankrat hos den enskilde individen.

7.2 Trygghet och otrygghet vid förändring i organisationen

Vi tolkar att båda grupperna uttalar att de är trygga med att det sker förändringar inom organisationen, som baspersonalen uttrycker tillhör vardagen. Samtidigt säger de att de inte hinner genomföra en förändring innan en annan påbörjas, här menar vi att deras resonemang kan tyda på en otrygghet vilket i sin tur kan vara en av anledningarna till den förändringströtthet de ger uttryck för. Vi tolkar att baspersonalen inte upplever att de förstår förändringens syfte och att de inte ser förändringen som meningsfull. Det innebär mer arbete och sämre arbetsförhållanden för deras del samt sämre kvalitet för brukarna, vilket de inte ser genererar till något positivt. Även detta tror vi är av vikt för att förstå deras upplevelse av förändringen. De påtalar även vikten av att avsluta en förändring innan en ny tar vid. Även enhetscheferna menar att det är viktigt att avsluta en förändring innan en ny påbörjas men vi upplever inte att de ger uttryck för samma förändringströtthet. Vilket vi menar återigen kan kopplas till den roll de har i organisationen och identifierar sig med. Detta kan bero på den byråkratiska organisationens hierarkiska struktur där baspersonalen befinner sig långt ifrån besluten. Vid en förändring gör varje led en egen bedömning om vad detta kommer att innebära utifrån sin egen arbetssituation och plats i hierarkin (Jacobsen, Thorsvik, 2002).

Detta relaterar även Edvardsson-Stiwne (1997) i sin studie där resultatet visar att en gemensam nämnare inom den kommunala organisationen är att samtliga grupper främst är intresserade av vad som sker i den egna verksamheten vid en förändring. Vi tolkar även att det kan vara av betydelse att de olika grupperna använder sig av signifikanta symboler vilka är av betydelse för hur man tolkar och upplever den information man tar del av och som gör att man förstår varandra.

Båda grupperna har enligt oss en god förståelse för vad kvalitetskonkurrens innebär och man menar att det är viktigt för framtiden att upprätthålla en god kvalitet för att kunna möta konkurrensen. Detta tyder enligt oss på att man haft en tydlig kommunikation i alla led och på detta sätt lyckats förmedla innebörden av Kundval. Det är detta Jacobsson och Thorsvik (2002) beskriver som att mottagare och sändare tolkat symbolerna på samma sätt. Bägge grupperna uttalar en oro för att de privata utförarna kan utföra tilläggstjänster vilket inte kommunens hemtjänst kan. Vi tolkar detta som att det är något man ser som en brist i den egna organisationen att detta är något man faktiskt inte erbjuder men vilket man anser att det finns ett behov av hos brukarna. Inför förändringen av införandet av Kundval uttrycker baspersonalen en oro att förändringen skulle kunna innebära en omplacering, eller arbetslöshet för deras del. Men när de sedan talar om framtiden ser de inte detta längre som ett hot vilket kan bero på att man i dagsläget snarare har en tillströmning av brukare än en minskning. Enhetscheferna problematiserar inte marknadsanpassningen på samma sätt som baspersonalen. Enhetschefernas oro inför framtiden är däremot att en konsekvens av kundvalet kan komma att innebära en omorganisering vilket de menar är förenat med mycket arbete som kan komma att påverka baspersonalen. Här framträder en paradox då man även talar om kundvalet som en utmaning för framtiden. I detta resonemang framträder bilden av att det föreligger en oro som är svår att definiera då man ännu inte har sett något resultat på vad kundvalet kommer att innebära för dem. Här gör vi tolkningen att detta kan bero på att man ännu inte har hittat sin identitet i den nya organisationen, man vet inte ännu vad detta kommer att krävas av den enskilda arbetstagaren. När det gäller marknadsanpassningen problematiserar baspersonalen detta ytterligare ett steg då de känner oro för att det kan komma att innebära en klasskillnad hos brukarna. Man menar att valfriheten endast kommer att gälla de som har ekonomiska möjligheter att välja tilläggstjänster. Baspersonalen menar att införandet av Kundval innebär att det i större utsträckning kommer att vara pengarna som styr verksamheten än vad det var tidigare. Baspersonalen uttrycker att det är kvaliteten som ska styra och inte pengarna. Här gör vi tolkningen att enhetscheferna är förändringsbenägna i högre grad än baspersonalen på grund av att deras tolkningar och värderingar ser olika ut beroende på position i organisationen.

7.3 Delaktighet och kommunikation vid förändring

Samtliga enhetschefer uttrycker en upplevelse av delaktighet i organisationen. Enhetscheferna har alla haft en aktiv roll i förändringen och upplever även att de har haft en möjlighet att påverka skeendet. Detta har dels skett genom att enhetscheferna har haft en kontinuerlig tillgång till information genom sina ”måndagsmöten” vilka var högt värderade av samtliga enhetschefer. Denna närhet till projektledningen anser vi har främjat kommunikationen, man uttrycker även att det aldrig har varit något problem att få svar på sina frågor. Vi gör här tolkningen att detta forum varit viktigt för den enskildes identitetsskapande i förhållande till sin omgivning. Enhetscheferna har här givits möjlighet att vara aktiva aktörer och kan på så sätt se sig själva som viktiga för förändringens slutgiltiga utförande, vilket kan förklara den positiva inställning till förändring som de alla ger uttryck för. Men man kan också tolka förnöjsamheten med att man på denna nivå i organisationen anammat det som Broström och

Siverbo (2001) för fram i sin forskning där man menar att i kommunen gör tjänstemännen som de blir tillsagda, man utmanar inte gärna den politiska ledningen. Studien pekar även på den distans som råder mellan politiker och tjänstemän i kommunen och att det inte finns en naturlig kommunikation mellan tjänstemän och politiker utanför den formella sammanträdesordningen. Organisationsteorin pekar just på detta som ett problem inom den byråkratiska organisationen, där avstånd mellan de olika hierarkiska nivåerna leder till brister i kommunikationen, vilket vi även anser får konsekvenser för delaktighetens utförande. Som ett exempel på detta har vi det missnöje som uttrycks i samband med införandet av ett nytt datasystem, där man ansåg att man till skillnad från ovanstående inte fick möjlighet att vara delaktiga från början. Vilket i sin tur ledde till en ökad arbetsbelastning vilket man menar hade kunnat undvikas om man fått vara delaktig ifrån början.

Att man inte får möjlighet att vara delaktig från början uttrycker även baspersonalen fast i sammanhanget då det handlar om förändringar i allmänhet. Baspersonalens upplevelse av delaktighet uttrycks som en brist och informanterna känner en avsaknad av dialog med ledningen. Vi tolkar detta som att man från ledningens sida ser på sin egen delaktighet i termer av att vara aktiv som en självklarhet, med samma självklarhet anser man att delaktighet för baspersonalen är när man ger information i både muntlig och skriftlig form. Enligt vår mening så visar vårt resultat att detta görs genom goda intentioner för att få baspersonalen att känna sig delaktig i förändringen. Vi tolkar baspersonalen som att de upplever att just bristen på dialog är ett av de stora problemen vid en förändring vilket skapar ett motstånd för förändringar. Baspersonalen menar att när man är delaktig och har en upplevelse av att man får göra sin stämma hörd så upplevs detta som att det inte tas på allvar, det slutar det ändå med att det blir som ledningen bestämt. Vi menar även att detta får konsekvenser för personalens självförtroende vilket Moxnes (1984) menar är viktigt om den enskilde ska våga lära nytt och vilja förändra.

Våra informanter har ingen daglig kontakt i form av fysiska möten med sina chefer och de talar om den högre ledningen som de där borta, några diffusa personer som de inte riktigt vet vilka de är. Edvardsson- Stiwne (1997) pekar i sin avhandling på att närheten till politiker samt ledning gör att man reagerar på en förestående förändring genom att vara en aktiv aktör i motsatt till om man befinner sig långt ifrån då man har ett passivt sätt att möta förändringen på. Vi gör här jämförelsen med våra chefer som är aktiva i förändringen samt att de har ett nära samarbete med projektledning, baspersonalen däremot agerar mottagare, man inväntar beslut från ledningen som man därefter reagerar på. Detta leder även till att det vardagliga samtalet om förändring uteblir vilket är viktigt för meningsskapandet och förståelsen för förändringen (Johansson, Heide 2008). Vilket i sin tur får till följd att det så viktiga informella samtalet mellan enhetschefer och baspersonal får väldigt lite utrymme vilket även Broström och Siverbo (2001) sin forskning lyfter fram är av stor betydelse vid förändringars genomförande. När vi först träffade våra informanter uttryckte båda grupperna att de inte upplevde att de hade så mycket att säga om förändringen i och med kundval, vilket vi här tolkar som att det dagliga samtalet kring ämnet inte existerade i någon större omfattning.

Vid ett informationsmöte för baspersonalen kring hur man som enskild kan starta eget och bli en privat utförare framkommer en stor misstänksamhet hos baspersonalen, där man tolkar att det finns ett underliggande syfte hos politiker och ledning i form av att avveckla den kommunala äldreomsorgen, som ett sätt för kommunen att spara pengar. Vi tolkar detta som en konsekvens av att man befinner sig långt från ledningen och de politiska besluten då man enligt organisationsteorin kommunicerar mest med dem som man har en fysisk närhet till. Det är den fysiska närheten som är viktig för att ett förtroende ska kunna skapas mellan medlemmarna (Jacobsen, Thorsvik, 2002).

Men det är inte enbart på denna nivå information misstolkas utan detta sker även högre upp i organisationen. Vilket våra informanter vittnar om inför införandet av Kundval då begreppet valfrihet tolkades på olika sätt. Vi menar att detta beror på att de inte har tillräckliga kunskaper om varandras verklighet och återigen ser vi vikten av det informella samtalets betydelse. På det sätt som ledningen tolkade politikernas budskap om valfrihet, som att detta skulle innebära att brukarna skulle få välja vad de ville ha utfört på den biståndsbedömda tiden, inte vem som skulle utföra tjänsten vilket var politikernas syfte. Vi menar att detta kan vittna om en god kännedom från ledningens sida om vad man tror att brukarna och personal längre ner i organisationen skulle anse som en meningsfull förändring. Enhetscheferna uttrycker att det är viktigt att kunna återge informationen och förmedla den till personalen, här påtalar man ett som man upplever stort problem att alla inte är närvarande då information ges, vilket gäller alla led i organisationen. Detta menar även Jacobsen och Thorsvik (2002) är ett problem vid kommunikationen i organisationen och att det är på grund av detta missuppfattningar och feltolkningar uppstår, men det beror även på att sändaren inte förstår det mottagaren kommunicerar.

7.4 Sammanfattning av analys

I rollen som enhetschef har man som uppgift att genomföra den förändring som beslutats. Även baspersonalen uttrycker trygghet i sin yrkesroll och när man talar om hemtjänsten som begrepp kopplar man det till trygghet och hög kvalitet i kommunen. Genom att titta på detta utifrån den byråkratiska organisationen så menar vi att det även kan vara den tydliga arbetsdelningen som skapar denna trygghet hos våra informanter, varje enskild medarbetare har sin tydliga uppgift i organisationen. Samtliga enhetschefer uttrycker en upplevelse av delaktighet i organisationen. Enhetscheferna har här givits möjlighet att vara aktiva aktörer och kan på så sätt se sig själva som viktiga för förändringens slutgiltiga utförande, vilket kan förklara den positiva inställning till förändring som de alla ger uttryck för. Studien pekar även på den distans som råder mellan politiker och tjänstemän i kommunen och att det inte finns en naturlig kommunikation mellan tjänstemän och politiker utanför den formella sammanträdesordningen. Baspersonalens upplevelse av delaktighet uttrycks som en brist och informanterna känner en avsaknad av dialog med ledningen. Vi tolkar baspersonalen som att de upplever att just bristen på dialog är ett av de stora problemen vid en förändring vilket skapar ett motstånd för förändringar. Vi menar även att detta får konsekvenser för personalens självförtroende vilket Moxnes (1984) menar är viktigt om den enskilde ska våga lära nytt och vilja förändra. Vi gör här jämförelsen med våra chefer som är aktiva i förändringen samt att de har ett nära samarbete med projektledningen, baspersonalen däremot agerar mottagare, man inväntar beslut från ledningen som man därefter reagerar på. Detta leder även till att det vardagliga samtalet om förändring uteblir vilket är viktigt för meningsskapandet och förståelsen för förändringen (Johansson, Heide 2008).

Vid ett informationsmöte för baspersonalen kring hur man som enskild kan starta eget och bli en privat utförare framkommer en stor misstänksamhet hos baspersonalen, där man tolkar att det finns ett underliggande syfte hos politikerna i form av att avveckla den kommunala äldreomsorgen som ett sätt för kommunen att spara pengar (Jacobsen, Thorsvik, 2002).

8 Slutdiskussion

Vi menar att vårt resultat i studien pekar på att var man befinner sig i organisationen har betydelse för hur man upplever förändringen, vilket i detta fall är Kundval. Resultatet vi fått fram speglar våra teoretiska utgångspunkter och med ett annat perspektiv hade resultatet sett annorlunda ut. Vi menar att vårt resultat pekar på att det stora problemet för baspersonalen är bristen på delaktighet eller snarare hur delaktigheten är utformad för deras del. Att inte baspersonalen finns med som aktiva aktörer inför förändringar och att detta inte ifrågasätts i större grad, beror enligt oss på att de anpassat sig till den rådande kulturen inom organisationen. Vilket här betyder att personalens delaktighet är lika med att det ges fortlöpande information från den närmsta chefen om skeendet, samt att det ges möjlighet för samtal och frågor kring förändringen. Kulturen i en organisation är det som tas för givet vilket på grund av detta sällan ifrågasätts av medlemmarna, den finns där som en grundval som lever osynligt inom de synliga strukturer som organisationen är uppbyggd av. Det vi ser och det vi kan prata om är det som speglar vilka värden som råder, samt vilka handlingsmönster som är accepterade (Parmander, 2005). Våra informanter verkar i en hierarkiskt styrd organisation med mer eller mindre tydlig arbetsdelning. Man kan tycka att det vore enkelt att förändra strukturerna i denna typ av organisation genom att låta baspersonalen vara aktiva deltagare vid förändringen, men så enkel är nu inte verkligheten. Den hierarkiska ordningen är djupt förankrad hos våra informanter. Ska delaktighet ske måste ledningen vara villig att lämna ifrån sig en del av den makt de besitter på grund av sin position, samt att man måste vara medveten om den rådande hierarkin (Parmander, 2005). Vi menar att vårt resultat pekar på att baspersonalen upplever att det förekommer en bedräglig delaktighet, då de upplever att när de blir inbjudna till dialog blir det ändå som ledningen bestämt. Men vi tycker även att det framkommer ett visst motstånd hos baspersonalen att ta emot den makt som tilldelas. Detta tolkar vi med hjälp av det interaktionistiska perspektivet som att både enhetschefer och baspersonal har identifierat sig med den roll man skapat sig genom interaktion med sin omgivning. Vi ser även på dialogens betydelse för våra informanternas upplevelse av delaktighet och när den uteblir i något led så uppstår det feltolkningar, vilket i sin tur leder till missförstånd. Det är framförallt baspersonalen som upplever en avsaknad av dialog vilket i praktiken innebär att de endast har rollen som mottagare och inte sändare vid förändringar. Men även enhetscheferna talar om svårigheterna att ge bra information utan att det ska uppstå feltolkningar.

Vi tycker oss även se i vår undersökning att när man känner sig delaktig är det på grund av en fungerande dialog, vilket vi tycker framkommer hos våra enhetschefer att de upplever i samband med förändringen Kundval. Samtliga enhetschefer talar om förändringen Kundval i ordalaget hög delaktighet. Här gör vi tolkningen att detta beror på att man på denna nivå har en god kommunikation som består av att man har en dialog med politiker och ledning. Men även att enhetscheferna av tradition är aktiva deltagare vid förändring då detta är en av deras stora arbetsuppgifter att initiera och genomföra förändringar. Vilket även Johansson och Heide (2008) påpekar då kommunikationen i en organisation sker uppifrån och ner och följaktligen så även förändringarna. Vi menar att ovanstående har att göra med i vilken grad man känner sig trygg och otrygg i relation till sin arbetsituation och roll.

Ett annat resultat vår studie pekar på är att erfarenheter från tidigare förändringar har stor betydelse för hur man upplever den aktuella förändringen. I vår studie framkommer det att baspersonalen upplever en förändringströtthet då det sker många förändringar utan något tydligt mål och som sedan inte förankras i verksamheten. Vilket endast genererar till mer arbete på bekostnad av kvaliteten. Vilket även Parmander (2005) menar är vanligt i den offentliga verksamheten då förändringarna tar mycket kraft från den enskilde, både psykiskt och fysiskt.

Likheter hos våra informanter oavsett grupptillhörighet handlar om vad man tror att kundval kommer att innebära för framtiden. Här tycker vi att man har marknadsanpassat sitt resonemang där kvalitetskonkurrensen implementerats i samtliga led. Man talar i alla grupperna om att man måste möta konkurrensen genom att bli ännu bättre. Som exempel på detta tycker vi är upplevelserna av att man har en hög kvalitet på sin verksamhet, trots detta upplever man de nya aktörerna som ett orosmoment i form av de tilläggstjänster dessa kan erbjuda. Man menar att detta är den anledning till att brukarna skulle välja en annan utförare. Detta relaterar vi till den tidigare forskning vi funnit kring effekter av kundval vilken visar på att vid undersökningsåret 2002 såg man inte någon större efterfrågan på dessa. Ovanstående studie visar även att införandet av Kundval inneburit en högre kvalitet på hemtjänsten i undersökningsområdet. Samtliga informanter talar om att man måste försöka höja kvaliteten för att möta konkurrensen. Skillnaderna här hos de båda grupperna är att baspersonalen aldrig uttrycker detta i termen att det är utmanande och spännande vilket enhetscheferna gör. Vår studie visar på att det överlag råder en större misstänksamhet och problematiserande kring Kundval hos baspersonalen än vad det gör hos enhetscheferna. Utifrån vårt teoretiska perspektiv gör vi tolkningen att detta beror på rollen i organisationen men även på plats i hierarkin.

Vi har inte gått in djupare på vad det är som gör att människor är mer eller mindre förändringsbenägna vilket vi menar har en stor betydelse för hur man upplever en förändring. Det vi vet är att de erfarenheter man har med sig från tidigare förändringar spelar en stor roll samt att individens självförtroende har betydelse för att man ska våga lära nytt. Att ledarskapet är av stor vikt och sätts på stora prov i en förändring blir tydlig, här krävs det att ledaren kan uppfatta arbetsgruppens behov för att på så vis skapa en god miljö för lärande (Moxnes 1984). I vår undersökning anser vi att man genom delaktighet och dialog skapar ett självförtroende hos den enskilde som leder till en mer positiv inställning till förändringar. Det är vidare intressant att se de problem ordet valfrihet ställer till med, då detta ord tenderar att tolkas på olika sätt. Först utav de högre tjänstemännen i initialskedet då kundval kommunicerades från politikerna. Då tolkades detta först som att valfrihet innebar att brukarna kunde få välja vad som skulle utföras på den biståndsbedömda tiden. Därefter misstolkades det av brukarna vid ett utskick av en informationsbroschyr där man informerade om att nu kunde man välja vem som skulle vara utförare av tjänsten. Det fanns då brukare som tolkade detta som att nu kunde de välja sin "favorit" i arbetsgruppen. Betydelsen av begreppet valfrihet är med andra ord väldigt olika från person till person.

Kritiska reflektioner

Vi anser att det hade varit bättre för studien om vi haft fler fokusgruppsintervjuer med färre deltagare i varje grupp. För att på så vis få en bättre interaktion med en större känsla av intimitet vid intervjutillfällena. Vi upplevde också att det stora antalet deltagare gjorde det svårt att observera kroppsspråket hos samtliga vilket blev ett problem att få fram vid utskriften av bandupptagningen. Om vi även hade lämnat ut en enkät till samtliga personal i alla områden som ett komplement till intervjuerna hade vårt material blivit fylligare. Vi tycker att så här i efterhand att det kunde ha varit intressant att vi även tagit med kön, klass, etnicitet och ålder för vi tror att detta också påverkar vilken upplevelse man har av förändring. Trots dessa reflektioner anser vi i vår studie fått fram resultat som kan vara användbara för framtiden.

Vidare forskning

I vår undersökning upplever baspersonalen att det i framtiden kan komma att bli svårare att rekrytera utbildad personal inom äldreomsorgen då de tror att kundval kommer att innebära en lägre grad av delaktighet och sämre arbetsförhållanden. Charpentiers (2004) forskningsresultat styrker att oron för framtida rekryteringen är befogad men däremot att delaktigheten kommer att öka för personalen i och med införandet av Kundval. Vi tycker att det kunde vara intressant i framtiden att undersöka hur man kan öka intresset hos ungdomarna för arbete inom hemtjänsten.

Vi tycker även att det vore av intresse att undersöka vidare vad dialogen har för betydelse för organisationens framåtskridande där huvudpunkten ska ligga på kommunikations väg nerifrån och upp.

Litteraturlista

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

Broström, B, Siverbo, S (2001): *Institutioner och individer om utveckling i framgångsrika kommuner*. Lund: Studentlitteratur

Carpentier, C, i Lind, J, Schuster, W, (red) (2004): *Redovisningens teori, praktik och pedagogik*. Stockholm: Elanders Gotab

Edvardsson Stiwne, E, (1997): *Förändringsprocesser i kommunal organisation, en studie om meningsskapande i två förvaltningar*. Linköping: Linköpings universitet

Flaa, P/ Hofoss, D/ Holmer-Hoven, F/ Medhus, T/ Rønning, R, (1998): *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D-I (2005): *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur

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

Johansson, C & Heide, M (red) (2008): *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber

Kvale, S, (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

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

Mead, G, (1976): *Medvetandet jaget och samhället från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Lund: Argos förlag AB

Moxnes, P, (1984): *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*: Natur och Kultur: Borås

Månsson, S-A, i Meeuwisse, A, Swärd, H, (red) (2002): *Perspektiv på sociala problem*. Stockholm: Natur och kultur

Parmander, M (2005): *Från idè till verklig förändring att planera, genomföra och utvärdera förändringsprojekt i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur

Thomassen, M, (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis introduktion: i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups Utbildning

Thurén, T, (1991): *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB

Westlund, P, Edvardsson, B, (1998): *Tjänsteutveckling och kvalitet i äldreomsorg: I praktik och teori*. Lund: Studentlitteratur

Wibeck, V, (2000): *Fokusgrupper om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*.
Lund: Studentlitteratur

Widerberg, K, (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Övriga Källor

Intervju

Sjöberg Elisabeth, Verksamhetschef, hemtjänst/ Kungälv, 090224
Projektdefinition, Kungälvs Kommun,080410

Internet:

www.kungalv.se/upload/Stöd%20och%20omsorg/Äldreomsorgen/leverantörer.pdf , 090311

<http://www.kungalv.se/Stod-och-omsorg/Aldreomsorgen>, 090311

www.regeringen.se/sb/d/1522/a/13508, 090414

www.regeringen.se/sb/d/8637/a/79133, 090316

www.socialstyrelsen.se/NR/rdonlyres/4767B8E8-C2BC-4020-9D6A-244BA9E57BB4/7481/200713129.pdf, 090323

Bilaga 1

Informationsbrev angående vår C-uppsats inför intervjuerna

Vi är två socionomstuderande vid Göteborgs Universitet som skriver C-uppsats. När det kom till vår kännedom att Kungälv kommun har infört kundval i äldreomsorgen, väckte detta tankar kring att det kunde vara ett intressant ämne för oss. Vi bestämde oss då för att ämnet för vår C-uppsats skulle beröra förändring.

Syftet med den här intervjun är att undersöka era bilder av förändringsarbetet som pågår genom att kundval införs. Det är era upplevelser vi är ute efter. Den metod vi har tänkt använda oss av är enskilda intervjuer med enhetscheferna och gruppintervjuer med tio stycken ur baspersonalen från tre olika hemtjänstområden. Vi kommer att ställa diskussionsfrågor kring förändringsprocessen och vi vill att alla ska komma till tals men det finns inget tvång att besvara en fråga. Vi kommer att spela in intervjuerna. Bandet avlyssnas endast av oss och de sammanställningar vi gör kommer ni att få möjlighet att ge era synpunkter på om ni så önskar. Det är viktigt för trovärdigheten och ur en etisk aspekt att vi har tolkat er information rätt.

I vår uppsats utgår vi ifrån Forskningsrådets etiska riktlinjer vilka utgörs av:

- Krav på samtycke, vilket innebär att deltagandet sker på frivillig basis.
- Krav på information, vilket innebär att alla deltagande har tagit del av syfte och metod i studien.
- Krav på konfidentialitet, vilket innebär att vi aidentifierar alla medverkande samt att vårt material förvaras så att obehöriga ej kan ta del av materialet.

Vi kommer att redovisa vårt resultat genom att skicka studien till er och om önskemål finns kan vi presentera detta muntligt. Vår uppsats kommer även att publiceras på Internet. Vår handledare vid Göteborgs universitet heter Ann Nilsson och kan nås via e-mail ann.nilsson@socwork.gu.se

Om ni har frågor kring studien kan ni kontakta oss:

Maria Palm: me.palm@hotmail.com Tel.0705-644813
Helena Karlsson: helenasunnemar@hotmail.com Tel.0704-835287

Bilaga 2

Nu när Kungälv kommun inför Kundval öppnar det upp för privata aktörer vilket medför en kvalitetskonkurrens. Det innebär att konkurrens inte sker genom prissättning utan på kvaliteten på tjänsten.

Följande huvudfrågor vill vi att ni funderar över tills vi träffas för gruppintervju.

1. Om du skulle beskriva vad kundval är - Hur skulle du beskriva det?
2. På vilket sätt fick du information om införandet av kundval i hemtjänsten?
3. Vid förändringar uppstår frågor hos den som berörs, fundera över hur du har fått svar på dessa.
4. Vilka tankar har ni kring er delaktighet/inflytande i omorganisationen?

Med vänliga hälsningar Maria & Helena.

Bilaga 3

Dessa frågor vänder sig både till personal och chefer

1. Om du skulle beskriva vad kundval är - Hur skulle du beskriva det?
2. Nu när Kungälv kommun inför Kundval öppnar det upp för privata aktörer vilket medför en kvalitetskonkurrens. Det innebär att konkurrens inte sker genom prissättning utan på kvaliteten på tjänsten.
 - Vad tänkte du att kvalitetskonkurrens skulle innebära för dig i din arbetssituation, när du först tog del av informationen?
 - Vad har det inneburit för dig i din arbetssituation i nuläget?
 - Vad tror du att det kommer att innebära för dig i framtiden?
3. På vilket sätt fick du information om införandet av kundval i hemtjänsten?
4. På vilket sätt har informationen gett dig den förståelse du behöver?
 - För din egen arbetssituation
 - För baspersonalens del (endast till chef)
 - För brukarnas del.
5. Vid förändringar uppstår frågor hos den som berörs.
 - Vilken möjlighet har du att få svar på dina frågor?
 - Hur skulle du vilja att det såg ut?
 - Hur skulle du vilja beskriva förändringsarbete som sådant?
 - Vilken inställning har du till förändringsarbete?
6. Vilka tankar har ni kring er delaktighet/inflytande i omorganisationen?
 - Kan ni beskriva hur ni skulle vilja vara delaktiga i en omorganisation som denna?
7. Vad ser ni för möjligheter och svårigheter med införandet av kundval?