

Masteruppsats i offentlig förvaltning, HT 2012
Förvaltningshögskolan
Göteborgs universitet

Ledarskap i organisationsförändring

- *Med fokus på sammanslagningen av Göteborgs
stadsdelsnämnder*



Alexander Lagerstrand
Tema Ledning och styrning
Handledare: Rolf Solli
Examinator: Emma Ek

Förord

I första hand vill jag tacka min handledare Rolf Solli för givande handledning, han har bidragit till att vidga mina vyer och fått mig att tänka utanför mina egna ramar. Jag vill rikta ett stort tack till alla intervjupersonerna som har ställt upp på att bli intervjuade. Jag vill också tacka min mamma Iréne Lagerstrand som har stöttat mig under hela uppsatsen.

Alexander Lagerstrand

Sammanfattning

Denna studie handlar om hur ledarnas roller påverkas vid en omorganisation inom kommunal verksamhet. Tanken bakom studien är att göra en undersökning där jag fångar upp olika förvaltningschefer handlingar och hur detta kan ha påverkats av en omorganisation. För att vidga perspektivet för ledarnas roller ställer jag mig frågan hur ledarna har arbetat med kommunikation, motivation och delaktighet. Studien besvarar tre frågeställningar där den första frågan är vilka effekter blir det på ledarnas roller när två eller tre organisationer blir en. Den andra frågan besvarar i vilken utsträckning har kommunikationen fungerat mellan de olika instanserna i organisation och sedan handlar den sista frågan om ledarna har lyckats skapa delaktighet och motivation till sina anställda. Studiens frågeställningar besvaras utifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt där en intervjumall utformas baserat på den teoretiska referensramen och datainsamlingen sker genom intervjuer med chefer från tre olika stadsdelar i Göteborg. Totalt genomfördes sammanlagt elva intervjuer med personer som sitter i förvaltningsledningen i de tre olika stadsdelarna. Utifrån en djupare analys av problemområdena framgår att ledarnas roller blir mer framträdande under en organisationsförändring, samtidigt som organisationskultur har en stor inverkan på ledarnas roller. Kommunikation mellan de olika instanserna kan vara svårt i en förändring, samtidigt som ledarna behöver arbeta med motivation och delaktighet. Slutsatserna visar på att det finns olika saker i en förändring som kan påverka ledarnas roller positivt och negativ. Ledarna lyckades skapa motivation medan delaktigheten inte var så hög under förändringen. Kommunikationen blev bristfällig till hela organisationen då förändringen var så intensiv och därför hade inte cheferna möjligheter att se till att kommunikationen nådde ut till hela organisationen. Kommunikation och delaktighet är något som behöver förbättras i stadsdelarna visar slutsatserna för denna studie.

Sökord: Ledarnas roller, organisationsförändring, organisationskultur, kommunikation, motivation och delaktighet

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering och frågeställningar	6
1.3 Syfte	6
1.4 Tidigare forskning	6
1.4.1 Decentraliserad kommun- Exemplet Göteborg	6
1.4.2 Förtroende	8
2. Metod	9
2.1 Design.....	9
2.2 Val av fall	10
2.3 Narrativ metod.....	10
2.4 Intervjuernas tillvägagångsätt	11
2.5 Val av intervjuperson	11
2.6 Validitet.....	12
3. Referensram	13
3.1 Organisationsförändring	13
3.2 Omorganisering	14
3.3 Planerade förändringar	14
3.4 Strategiskt förändringsarbete.....	15
3.5 Nyckelfaktorer i en organisationsförändring.....	16
3.6 Ledarskap	17
3.7 Ledarens del i förändringsprocessen	18
3.8 Kommunikation.....	19
3.9 Motivation	20
3.9.1 Motivation genom X och Y teori	20
3.10 Delaktighet	21
4. Empiri	24
4.1 Presentation av stadsdelsförändringen	24
4.2 Majorna – Linnéstaden	25
4.2.1 Organisationsförändringen	25
4.2.2 Motstånd mot förändringens processen.....	27
4.2.3 Uppföljning	27
4.2.4 Ledarskap	27
4.2.5 Egna beslut eller långa processer	29
4.2.6 Ekonomisk påverkan på ledarskap	29
4.2.7 Kommunikation.....	30
4.2.8 Motivation	31
4.2.9 Delaktighet	31
4.3 Västra Hisingen	32
4.3.1 Organisationsförändringen	32
4.3.2 Motstånd mot förändringen	33

4.3.3 Uppföljning	34
4.3.4 Ledarskap	34
4.3.5 Egna beslut eller långa processer	35
4.3.6 Ekonomisk påverkan på ledarskap	35
4.3.7 Kommunikation.....	35
4.3.8 Motivation	36
4.3.9 Delaktighet	37
4.4 Västra Göteborg	38
4.4.1 Organisationsförändringen	38
4.4.2 Motstånd till förändringen.....	39
4.4.3 Uppföljning	40
4.4.4 Ledarskap	40
4.4.5 Egna beslut och långa processer.....	41
4.4.6 Ekonomisk påverkan på ledarskap	42
4.4.7 Kommunikation.....	42
4.4.8 Motivation	44
4.4.9 Delaktighet	44
5. Analys	46
5.1 Organisationsförändring	47
5.2 Ledarskap	49
5.3 Organisationskulturens påverkan på ledarnas roller	50
5.4 Kommunikation.....	51
5.5 Motivation	53
5.6 Delaktighet i förändringen.....	55
6. Slutsatser	56
6.1 Förslag till fortsatt forskning	59
7. Referenser	60
8. Intervjuguide	63

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till problemområdet organisationsförändring och ledarens roll i en organisationsförändring och här presenteras även problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

Studien kommer att redogöra för hur ledarnas roller påverkas vid en omorganisation inom kommunal verksamhet. Tanken bakom studien är att göra en undersökning där jag fångar upp olika förvaltningschefer handlingar och hur detta kan ha påverkats av en omorganisation. En frågeställning handlar om hur förändringsarbetet har gått till och vilken form av ledarskap som har förväntats av ledarna för att kunna få organisationen att förändras på ett visst sätt. Vilka frågor har ledningen ställts inför när förändringen var i sin början och hur har medarbetarna inkluderats i dessa frågetecken?

Kommunikation är en viktig faktor för att kunna göra en bra omorganisation. Hur har ledarna fått agera för att ge de anställda den information som de har behövt? Omorganisering inom kommunalverksamhet är ett brett ämne, fokuset för denna studie kommer att vara sammanslagningen av stadsdelarna i Göteborg. I januari 2010 beslutade kommunfullmäktige att minska antalet stadsdelsnämnder i Göteborg från 21 till 10. Den nya stadsdelsorganisationen trädde i kraft 1 januari 2011. Nu består Göteborgs stad av 10, mer jämnstora stadsdelar med mellan 50 000 och 60 000 invånare i varje stadsdel. Grundtanken är att färre stadsdelar ska göra det enklare att samordna verksamheterna och att större stadsdelar ska ge ekonomisk trygghet. Detta skall i sin tur ge förutsättningar för en ökad effektivitet som skall kunna komma invånarna till nytta, genom bättre service.¹ Den nya stadsdelsreformen kräver mycket av förvaltningscheferna i stadsdelarna där alla ska dra åt samma håll och stadsdelarna skall dela sina intressen och arbeta tillsammans. Målet för denna studie är att undersöka hur ledarnas roller har påverkats av en sådan stor förändring.

¹ Göteborgs stad 2011

1.2 Problemformulering och frågeställningar

Stadsdelsnämnderna har alltså genomgått en stor omorganisation som ställer höga krav på cheferna och medarbetarna inom organisationen. Problemet som här skall studeras är hur ledarna påverkas av en organisationsförändring. Genom att utgå från tidigare forskning skall jag skapa en bild av vilka faktorer som kan påverka och styra ledarnas roller vid en förändring.

Hur ser ledarnas roller ut i organisationsförändringen och hur har de arbetet med kommunikation, delaktighet och motivation. Nyckelfaktorerna i denna studie är **ledarskap, organisationsförändring, delaktighet, motivation och kommunikation.**

1. Vilka effekter blir det på ledarnas roller när två eller tre organisationer blir en?
2. I vilken utsträckning har kommunikationen fungerat emellan olika instanser inom organisationen?
3. Hur har ledarna lyckats skapa delaktighet och motivation till sina anställda under omorganisationen?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera och skapa en ökad förståelse i hur rollen som chef förändras när en omorganisering genomförs. Jag vill tydliggöra hur ledarnas roller påverkas i ett förändringsarbete. Syftet blir också att klargöra hur cheferna ser på delaktigheten, kommunikationen och motivationen i deras organisationsförändring.

1.4 Tidigare forskning

I detta avsnitt tar jag upp en studie som liknar min egen. Denna studie gjordes på den tidigare stadsdelsreformen, när Göteborgs stad delades upp i 21 stadsdelsnämnder.

1.4.1 Decentraliserad kommun- Exemplet Göteborg

I september år 1987 beslutade kommunfullmäktige att dela in Göteborgs stad i 21 stadsdelsnämnder, med varsin egen politisk nämnd. De nya stadsdelsnämnderna skulle vara i funktion efter kommunvalet 1988, men var i fullfunktion år 1990. Sedan 1974 har man i Göteborgs kommun provat fler olika lokala lösningar som kommunalråd och

kommundelsnämnder. I maj 1986 uttalade sig samtliga partier till att stadsdelsnämnder var den lämpligaste formen av lokala organ. Målet med denna då nya reformen kan man beskriva som fyra olika punkter.

- Främja demokratin och öka medborgarnas inflytande
- Skapa en helhetssyn och ett bättre samarbete
- Decentralisera beslutsprocessen och främja lokala lösningar
- Uppnå större effektivitet och en bättre service för medborgarna²

Såväl förtroendevalda, medborgare och anställda i Göteborg skulle få möjligheter att delta i arbetet med att utveckla och förbättra den kommunala verksamheten. De yttersta målen man ville sträva efter var demokrati, inflytande, god service och effektivitet.

En viktig debatt i stadsdelsreformen, var att det fanns för få politiker för att kunna styra centralt och genom att decentralisera politiken en del skulle partilivet bli mer levande. Förhoppningarna med den nya organisationen var en högre effektivitet, bättre service och ökade demokratiskt inslag hos befolkningen. Ett krav på den nya organisationen, var att de lokala organen skall försöka minska avståndet mellan väljarna och de valda.³

Något som kom att präglade stadsdelsreformen var att de hade hårda sparbetning, som under flera år lagts på de kommunala verksamheterna i Göteborg. Inför beslutet om reformen hade de uttalats farhågor för de nya nämnderna skulle ge stor kraft åt lokala krav på förbättringar av den kommunala servicen, och att den samlade budgeten skulle sprängas. I själva verket blev stadsdelsnämndernas roll den motsatta. De fick i enlighet med kommunstyrelsen föreliggande genomföra kraftfulla besparingar inom sina verksamhetsområden. Det blev tydligt att besparingar inte skapar större delaktighet hos folket.

Stadsdelsförvaltningarnas organisationer har präglats av en del förändringar sedan starten 1990. En förändring är att antalet mellanchefer har reducerat, samtidigt som stadsdelarna i allt större utsträckning organiseras funktionellt eller målgruppsorienterat istället för geografiskt. Stadsdelscheferna roll i detta organiseringsarbete har varit påtagligt. Sten Jönsson och Rolf Solli genomförde årliga intervjuer med stadsdelscheferna. Stadsdelscheferna fick i stor utsträckning fokusera på att spara pengar, samtidigt som de måste organisera det inre arbetet

² Jönsson, Rubenowitz, Westerståhl 1995:10

³ Jönsson, Rubenowitz, Westerståhl 1995:12

med en stor övertygelse gentemot sina medarbetare.⁴ När stadsdelscheferna blev tillfrågade om hur de uppfattade sitt eget arbete på en skala från 1 till 5 har det flesta valt att sätta antingen en 4 eller 5 på sitt eget arbete. De fick också frågan om hur de bedömer sin egen förvaltning jämfört med andra och där var svaret ungefär samma med en median på 4. När de skulle förklara varför de var bättre än andra poängterade de att de hade en bättre struktur eller en effektivare administration. En sak som man kunde se var att stadsdelscheferna överlag inte visste så mycket om hur det såg ut i de andra stadsdelarna i staden.

1.4.2 Förtroende

Förtroende mellan stadsdelscheferna och personalen i verksamheten bedömdes som stort. Var det eventuella problem handlade det överlag om särskilda grupper. Exempel så kanske stadsdelschefen tillsätter en rektor som lärarna inte gillade, men detta var ett undantag. Förtroendet hade byggts upp genom direktkontakt mellan stadsdelscheferna och personalen. Förtroendet byggdes upp av olika möten och utbildningar som personalen genomgick. Förtroendet mellan stadsdelscheferna och nämnderna är överlag ömsesidigt en förklaring till detta kan vara att det inte är särskilt mycket politik i nämnden och därför kan tjänstemännen göra sina egna tolkningar

Man kan inte göra allt själv som stadsdelschef, utan organisationen som resurs är viktig. Det gäller att skapa delaktighet inom organisationen. Det måste finnas en balansgång mellan olika intressen. Det är viktigt att man arbetar med en egen övertygelse annars kommer inte arbetet att bli bra. En viktig grundbult i förändringsarbete är att det tar tid och det måste få ta tid också. Förändringar görs inte av sig själv, bara för att man tar ett beslut är det inte säkert att det blir så, eftersom många bara väntar på nya beslut och organisationen stannar lätt av.

Viktiga punkter är

- Medarbetarnas betydelse
- Vikten av att följa sin egen övertygelse
- Förändring tar tid
- Tydlighet är nödvändigt
- Beslut är inte alltid ett slut

⁴ Jönsson, Rubenowitz, Westerståhl 1995:151

Stadsdelscheferna måste ta hänsyn till den ekonomiska pressade situationen i sitt ledarskap, samtidigt som de måste se över stadsdelarnas struktur. En viktig del i framtida arbete blir att utveckla organisationen samtidigt som service och kvalitet måste vara ledord.

Stadsdelscheferna upplevde att antal stadsdelar inte borde vara låst vid just 21, men att lagom och litenheten är väldigt betydelsefull.⁵

Slutsatsen i Sten Jönssons och Rolf Sollis kapitel är att reformens grund egentligen blev ekonomiska besparingar och att, stadsdelarna klarade av dessa besparingar på ett bra sätt. Den ekonomiska krisen var en bidragen orsak till att stadsdelarna varit tvungna att spara så mycket, och med hjälp av detta kunnat driva förändringsarbetet på ett smidigt sätt. De drivande stadsdelscheferna var en viktig del i det lyckade förändringsarbetet. Stadsdelarnas inre organisationsstruktur låg i linje med övriga kommunens professionella struktur.

⁶Stadsdelarna var så upptagna att det inte fanns tid att lära sig ifrån ett horisontellt perspektiv. Studien visade att förvaltningscheferna kunde sin egen verksamhet väldigt bra och närheten till den skapade möjlighet att för snabba beslut. Genom närhet till verksamheten har många misstag kunnat undvikas och detta är en styrka menar Jönsson och Solli.⁷

2. Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet för denna studie. Ämnens som tas upp här är design, val av fall, narrativ metod, intervjuernas tillvägagångssätt, val av intervjupersoner och validitet

2.1 Design

Studien är en kvalitativ undersökning, med en jämförande design.⁸ Jag har valt att studera tre stadsdelsnämnder som tidigare var sju olika stadsdelsnämnder Majorna, Linnéstaden, Torslanda, Biskopsgården, Södra Skärgården, Älvsborg och Tynnered. Jag jämför mellan de tre stadsdelsnämnderna för att se eventuella skillnader mellan hur förvaltningschefernas i de tre stadsdelsnämnderna upplever förändringen. Grunden i denna jämförande design är att stadsdelarnas förutsättningar skiljer sig en del åt, och detta skapar en förutsättning för mig att se förändringen ur olika vinklar. Majorna och Linnestaden är de stadsdelar med störst ekonomiska problem, det blir intressant att jämföra hur de andra två stadsdelarna upplever

⁵ Jönsson, Rubenowitz, Westerståhl 1995:168

⁶ Jönsson, Rubenowitz, Westerståhl 1995:151

⁷ Jönsson, Rubenowitz, Westerståhl 1995:171

⁸ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud 2012:101

den ekonomiska situationen. Torslanda och Biskopsgården som har bildat Västra Hisingen har en annan intressant infallsvinkel på grund av att detta anses som en riskstadsdel, på grund av att Torslanda har velat bli en egen kommun, samtidigt som det också är socioekonomiska skillnaderna mellan Torslanda och Biskopsgården. Västra Göteborg har fått två storstadsdelar och en liten, här blir det intressant att se hur de upplever att detta påverkar deras förändring. Jag jämför alltså stadsdelar med olika förutsättningar detta bör skapa förutsättningar för att kunna få olika infallsvinklar i en organisationsförändring.

Ett vanligt argument mot kvalitativa studier är den subjektivitet som lätt framträder, men det är i det här fallet just de personliga resonemangen jag vill komma åt. Dock är det viktigt att jag inte drar förhastade slutsatser om något, utan att först sätta mig in i allt.⁹ Jag kommer att ta del av förvaltningschefernas berättelser om hur de har upplevt organisationsförändringen. Intervjuguiden kommer att ha sin grund i min referensram, genom att grunda den i tidigare forskning får jag ett stöd i vad som är relevanta frågor till förvaltningscheferna. Eftersom studien är av beskrivande karaktär har jag valt att inte ställa upp några hypoteser. Fokus för min studie kommer att vara förvaltningschefernas berättelser om organisationsförändring och ledarskap.

2.2 Val av fall

För att uppfylla mitt syfte valde jag att studera ledarskap i en omorganisering, för att avgränsa mig kommer jag att studera omorganisering av stadsdelsnämnderna i Göteborg. Majorna och Linnestaden är två stadsdelsnämnder som har slagits ihop till en organisation. Majorna som stadsdelsnämnd har varit ekonomiskt pressat, så det är intressant att se hur förvaltningscheferna ser på förändringen och den nya organisationen Majorna - Linné¹⁰ Västra Hisingen och Västra Göteborg är två stadsdelar som också ingår i studien.

2.3 Narrativ metod

Narrativ kunskap innebär att människors delar med sig av betydelsefulla händelser i sitt liv, i form av en historiebeskrivning, forskarens mål med att använda den narrativa metoden är att ta del av informanternas livshistorier för att fånga upp de viktigaste dragen i deras berättelser. Forskaren kan under intervjun försöka strukturera de olika berättelserna från informanten för

⁹ Bryman 2008:528

¹⁰ Grahn, Hinnfors, Britz 2012

att kunna skapa en sammansatt historia.¹¹ En fördel med att använda sig av en narrativ metod är att läsaren får ta del av en helhet i berättelsen.¹² Intervjuerna har en narrativ ansats, alltså genomfördes intervjuerna i samtalsform med intentionen att den intervjuade skulle få förmedla sin version av händelsen i form av en berättelse.¹³ Den inledande frågan vara öppen så att intervjupersonerna kan skapa sin egen berättelse, sedan kan eventuella följdfrågor vara bra för att tydliggöra vad intervjupersonerna egentligen menade.¹⁴

2.4 Intervjuernas tillvägagångssätt

Intervjuerna är så kallade semistrukturerade intervjuer, dvs med relativt öppna frågor. Genom att använda öppna frågor kommer man enklare åt den intervjuades egna resonemang, vilket passade bra i det här fallet. Ett problem som kan uppstå vid intervjuer är att intervjuaren styr respondenten att svara som intervjuaren vill. Jag tänkte efter innan jag ställde frågor och speciellt vid följdfrågor. Eftertänksamheten gick dock inte till överdrift med följdfrågorna, jag tror att jag fick en bra balans. Det gäller att ha ett bra språk som är formellt, men ändå förståeligt och inte för stelt.¹⁵ Jag har tagit hänsyn till etiska överväganden, genom att erbjuda anonymitet.¹⁶ Samtliga intervjupersoner tackade nej till anonymitet. Diktafon användes vid samtliga intervjuer för att enklast kunna fokusera på själva intervjuens innehåll. För att säkra etiska överväganden tillfrågades varje person innan intervjuens började om de godkände att intervjuerna spelades in. Jag ställde relevanta följdfrågor och detta misstycckte inte intervjupersonerna till. Transkribering skedde efteråt med vilka jag kan djupare analysera relevant information.

2.5 Val av intervjuperson

Jag kontaktade Majornas – Linnés och Västra Hisingens Stadsdelsdirektör. Majorna – Linnés stadsdelsdirektör kontaktade de övriga i förvaltningsledningen för att undersöka om de har lust att delta. Sedan när hon fick ett positivt svar från förvaltningsledningen, informerade hon dem om att jag vill genomföra intervjuer med dem. Detta blir en form av snöbollssampling där Majornas- Linnés stadsdelsdirektör rekommenderar några chefer som jag kunde intervju

¹¹ Kvale 1997:161

¹² Bryman 2008:436

¹³ Kvale 1997:161

¹⁴ Ahrne, Svensson 2011:76

¹⁵ Bryman 2008:442

¹⁶ Bryman 2008: 376-377

och de i sin tur kom med andra förslag. Snöbollssampling är ett användbart verktyg för att bygga nätverk och öka antalet deltagare.¹⁷

2.6 Validitet

Validiteten i denna studie bedöms som hög, då intervjuguiden tillsammans med de kompletterande följdfrågorna och det praktiska utförandet mäter det som avses mätas. Intervjuguiden grundar sig i tidigare forskning kring ledarskap i förändringsprocesser, genom detta stärks validiteten, då intervjuguiden överensstämmer med teoretiska begrepp.¹⁸ Då jag genomfört elva intervjuer med personer ur förvaltningsledning i tre olika stadsdelar i Göteborgs stad anser jag att validitet blir hög, då jag intervjuat rätt personer för det som studien avser att mäta.

¹⁷Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud 2012:188 - 189

¹⁸Ekengren, Hinnfors 2006:79

3. Referensram

I detta kapitel presenteras teorier inom området organisationsförändring och förändringsledarskap som jag anser har relevans för denna studie. De stora ämnen och områden som tas upp är organisationsförändring, ledarskap, kommunikation, motivation, och delaktighet

3.1 Organisationsförändring

Organisationsförändringar är en process som sker i de flesta organisationer. De anställda påverkas givetvis av en förändring och upplever ofta förändringen på olika sätt. Samhällets höga förändringstakt gör att organisationer ständigt behöver förbättras och bli mer effektiva.¹⁹ I litteraturen finns det många studier gjorda på motstånd mot förändring. Genom att se organisationsförändringen utifrån medarbetarens upplevelse kan nya insikter uppnås för att bättre hantera organisationsförändring, minska negativa upplevelser och motstånd emot förändringen. Ledarna i organisationen har en viktig roll i att minska motståndet gentemot förändringen. Den huvudsakliga teorin som jag använder mig av är organisationsförändring, och förändringsledarskap som jag sedan kopplar till de olika aspekterna som jag valt att ta med som kan påverka ledarnas roller i en organisationsförändring.

Ett viktigt resultat som man kommit fram till i forskningen om ledarskap på senare år är att flera förhållanden inom organisationen och i omgivningen kan neutralisera ledarskapets effekter. Det kan vara så att ledarskapet inte alls styr organisationen.

En mycket central insikt av denna forskning är att det finns klar tendens mot att ledningen och ledarskap betyder allt mindre i organisationen som befinner sig i ett stabilt förhållande,²⁰ däremot finns det mycket som tyder på att ledarskap är särskilt viktigt vid just förändringsprocesser.²¹ Jag börjar därför med att ta upp organisationsförändrings-teori som utgångspunkt, för att kunna sätta in läsaren hur en organisation kan framställas i en förändringsprocess. I min studie utgår jag från att en organisationsförändring påverkar ledarnas roller. Sedan vill jag utreda tre aspekter som ledaren måste ta hänsyn till under organisationsförändringen och det är kommunikation, motivation och delaktighet. När jag tar

¹⁹ Jacobsson 2005:48

²⁰ Jacobsson 2005:260

²¹ Jacobsson 2005:261

upp teorier om kommunikation, motivation och delaktighet, anser jag att det ökar förståelsen av ledarens roll i en förändringsprocess.

3.2 Omorganisering

En formell organisation innebär ett avtal mellan ett antal individer som samordnar sig för att utföra olika arbetsuppgifter och för att kunna uppnå gemensamma mål.²² En social organisation beskrivs som det allmänna samspel som uppstår innanför och utanför den formella organisationen.²³ Den formella organisationen präglas av arbetsfördelning som leder till specialisering, vilket kräver samordning, styrning och ledning. Det finns ingen tydlig perfekt ledare för en organisation, utan detta kan variera mellan olika stilar. Det kan vara den starkaste, intelligentaste, eller en person med väldigt mycket karisma.²⁴ När uppsatta mål inte uppnås, genomförs ofta en förändring för att komma närmare målen. Ledaren har en central roll i förändringen, och påverkar i stor utsträckning hur lyckad förändringsprocessen blir. Organisationsförändringar har en tendens att skapa konflikter bland grupper, och det kan resultera i vinnare och förlorare.²⁵ Förlorarna är oftast de individer som förlorar sina tjänster eller behöver söka om den tjänst de har haft hitintills. Det finns även en del som tycker om förändringar medan andra motsätter sig till dem.

3.3 Planerad organisationsförändring

Att en organisationsförändring uppstår kan en ha rad olika förklaringar, förändringsinitiativ kan komma från teknisk utveckling, konkurrensförändring eller politiska påtryckningar. Inom offentliga organisationer är politiska påtryckningar en vanlig orsak till att en organisationsförändring genomförs. Politisk inblandning kan skapa en större intensitet i frågor om deltagande, förhandling och motstånd. Strategisk orientering av organisationsförändringen är ofta resultat av politiska processer där förhandlingar, övertalning och personliga intressen är centrala faktorer.²⁶ En central politisk dimension skapar möjligheter att framställa sina intressen med organisationsförändringen, samt att skapa legitimitet. Det centrala i en organisationsförändring är hur den presenteras, för presentationen är viktig för att kunna minska motståndet till förändringen. Offentliga organisationer måste ta hänsyn till demokratiska värderingar och rättssäkerhet. Demokratisk hänsyn innebär att det finns

²² Bruzelius och Skärvad 2004:24

²³ Bruzelius och Skärvad 2004:26

²⁴ Bruzelius och Skärvad 2004:26

²⁵ Bruzelius och Skärvad 2004:366

²⁶ Alvesson och Sveningsson 2008:30

medbestämmande från anställda, lyhördhet och öppenhet inom de offentliga organisationerna. Tjänstemän måste ta hänsyn till likabehandling, neutralitet, proffsig yrkesbedömning samt att de skall vara lyhörd för den politik som förs.²⁷ Det är en fördel att uttrycka sina intressen i rationella och analytiska acceptabla termer. Ett förändringsinitiativ som ifrågasätts kräver ett starkt och politiskt skickligt förändringsarbete, medan ett initiativ som uppfattas som godtagbart av berörda personer får ett omfattande stöd av individerna i organisationen.²⁸

Organisationer lägger ofta ned stora resurser på sina förändringar utan att det får resultatet i paritet med resurserna som har lagts ned. Organisationsmedlemmarnas meningsskapande, tolkningar och översättningar har en stor betydelse, därför måste de försöka säkra organisationsförändringen genom att inspirera dem till att ta egna initiativ. Planerad förändring är en typ av förändring som sker därför att människor upptäcker vissa problem som de avser att lösa sedan tas strategier fram, för hur problemen skall lösas. Intentioner, syften och mål är väldigt viktigt vid planerade förändringar. Detta har uppstått genom att någon eller några personer har analyserat den nuvarande situationen och därför kommit på en lösning som de tror skapar förbättring av organisationen.²⁹

3.4 Strategiskt förändringsarbete

Johan Heyes utvecklar och tydliggör strategiskt förändringsarbete i sin bok ”The theory and practice of change and management” från 2010. Ett strategiskt förändringsarbete innebär radikal och övergripande förändringar i organisation, där strukturen och strategin omvandlas i hela organisationen.³⁰ Heyes beskriver förändringsprocesser på ett sätt som ökar förståelsen av förändringar inom organisationer. Tre steg är centrala för att driva en förändring framåt menar Heyes, huvudkategorierna är förbereda, genomföra och fullfölja.

Förbereda	Genomföra	Fullfölja
Skapa insikt om förändring.	Kommunicera förändringen.	Motverka motstånd mot förändringen.
Organisera ett arbetslag som skall arbeta med insikten.	Skapa delaktighet.	Slutligen, befästa förändringen så att den inte återfaller till tidigare stadium.
Skapa en vision om hur man vill att det skall bli.	Visa upp några snabba resultat för att skapa ett förtroende hos de berörda individerna.	

Tabell 1. Heyes tre förändringsfaser

²⁷ Christensen, Lægreid, Roness och Røvik 2005: 126

²⁸ Alvesson och Sveningsson 2008:33

²⁹ Jacobsen 2005:21

³⁰ Hayes 2010:49

I förberedelsefasen skapas en insikt om hur förändringen skall se ut och en arbetsgrupp ordnas som skall driva fram förändringen på ett så optimalt sätt som möjligt. Visioner måste informeras för att kunna tydliggöra fördelarna med förändringen. Här vill man höja ambitionen och eliminera det eventuella motståndet till förändringen.³¹

I genomförande fasen kommunicerar man fram till vad förändringen kommer att innebära, till exempel vilka arbetsuppgifter och vilka strukturer som kommer att förändras. Informationen om mål och syfte måste vara tydliga och begripliga för att medarbetarna skall se förändringen som positiv. Delaktighet blir en central fråga för en lyckad förändring. Kommunikationen bör vara tvåvägs mellan ledning och medarbetare. Ledningen måste komma med beröm, uppmuntran och stöd under förändringen.³² Ledningen måste visa att de tror på sina medarbetare och intala dem att detta kommer att gå bra.³³ Sista fasen inkluderar att eliminera motståndet som kvarstår. Motståndet kan bero på individuella omständigheter som rädsla för det okända. Människor kan bli oroliga och stressade på grund av detta och på så vis tappa motivationen, att visa upp positiva resultat kan inge en lugnad effekt på medarbetarna.

3.5 Nyckelfaktorer i en organisationsförändring

Kurt Lewin är en central del i forskningen kring organisationer och förändringar. Lewin diskuterar förändringar utifrån hur man på ett lämpligt sätt kan uppnå sina uppsatta mål. Han menar att fokus borde ligga vid hur vi går framåt från där vi nu är till där vi vill vara, istället för att fokusera på tidigare uppsatta mål.³⁴ Fokuset här blir hur arbetet borde göras för att uppnå det uppsatta målet. Lewin poängterar tre viktiga aspekter vid en förändring. *Unfreezing* (upptining) här är organisationen i sitt nuvarande läge och individerna vill skapa en förändring. Här ändras gamla normer och värderingar, i detta läge måste medarbetarna övertygas om att förändring är nödvändig. *Moving* (förändring) är själva förändringsprocessen, och där man övergår till ett nytt och accepterat tillstånd. *Freezing* (återfrysning) Här sker en stabilisering av det nya tillståndet, för att organisationen inte skall falla tillbaka i gamla mönster.³⁵

³¹ Hayes 2010:50

³² Hayes 2010:51

³³ Hayes 2010:52

³⁴ Lewin, K. 1997:326

³⁵ Lewin, K. 1997:330

3.6 Ledarskap

För att förstå ledarskap behöver man ta hänsyn till den sociala kontexten där ledarskapsprocesserna äger rum. Ledarskap är en komplex social process där tolkningar styr vad som sägs och görs. Ledarskap är nära kopplat till kulturen på organisatorisk och samhällsnivå. Kulturen kommer till uttryck såväl i språkbruk, berättelse och myter som i ritualer, ceremonier, arkitektur och handlingar. Berättelser kan också vara viktigt genom att förmedla värderingar, idéer och övertygelser.³⁶ Sambandet mellan ledarskap och kultur är komplext. Ledarskap kan definieras som något som fungerar med kulturen som redskap och mål för handlandet. Ledarskap är en kulturpåverkande aktivitet, detta betyder inte nödvändigtvis att ledarskap skapar eller förändrar kulturen på ett dramatiskt sätt. Antagligen är det så att kulturen präglar ledarskapet snarare än tvärtom. Tidigare studier pekar åt det håller, att kulturen påverkar ledarskapet.³⁷ Alvesson och Sveningsson poängterar öppenheten för nya idéer och lyhördheten som viktiga faktorer för en lyckad förändringsprocess. ”På basis av flera organisationskulturella studier vågar man ändå påstå att öppenhet och mottaglighet för nya idéer, värderingar och innebörden är en viktig förutsättning för ett lyckat förändringsarbete”³⁸

Kontexten omfattar både samhället som yrkesbranschen och organisation. Förhållandet mellan ledare och underordnade är anpassat efter kontexten. Ledarskap kan vara svårdefinierat eftersom ledarskap kan se olika ut i olika sammanhang, samt att organisationer värderar ledarskap på olika sätt.³⁹ Företrädare för näringslivet brukar ofta poängtera att ledarskapet har en viktig roll när det gäller resultat och prestation, medan forskningen vill tillskriva ledarskapsfrågorna mindre betydelse när man försöker förklara prestationer och resultat. Alvesson hävdar att det finns en trend i att tillskriva ledarskap en allt större och inte sällan överdriven betydelse som ett sätt att lösa organisatoriska problem.⁴⁰ Forskning visar att chefer måste ta det underordnade uppfattningar och tolkningar på allvar, för att kunna lyckas i sitt ledarskap. Ledares praktiska handlingar måste vara noggrant genomtänkta, så att medarbetarna inte känner att arbetet är meningslöst. Det krävs en noggrann tolkning av vad ledaren vill få igenom, annars kan detta skapa problem för organisationen som inte uppnår det

³⁶ Alvesson & Sveningsson 2008:40

³⁷ Alvesson 2009:140

³⁸ Alvesson & Sveningsson 2008:74-75

³⁹ Alvesson 2009:127

⁴⁰ Alvesson 2009:130

mål som ledningen vill.⁴¹ Att förstå organisationskontexten är som nämns viktigt när ledarskap skall utövas. Ledarskapsstilen kan ibland behöva förändras beroende på de olika situationer som kan uppstå i en organisation. Ledarskap kan ses som en handling eller uppsättningar av olika handlingar som äger rum i en social process.⁴²

3.7 Ledarens del i förändringsprocessen

Enligt Dennis R. Self har ledaren ett ansvar att leda sina medarbetare till att acceptera och ta till sig förändringen. Ledarens mål blir att få medarbetarna positiva till en förändring snarare än att bekämpa motståndet. Self tar upp fem steg för att lyckas skapa en förändringsvillighet.

- *Steg 1 behov av förändring*, här skall ledaren identifiera steget mellan det nuvarande stadiet och det önskvärda. Ledaren rättfärdigar här behovet av en förändring och då inser medarbetarna att det nuvarande stadiet inte längre fungerar på ett önskvärt sätt.
- *Steg 2 skapa villighet till förändring*, måla upp en vision om hur förändringen skall se ut, och sedan kontrollera om detta är bästa möjliga förslag. Genom att demonstrera förändringen för medarbetarna skapas delaktighet och på detta sätt kan organisationen på ett smidigare sätt lämna det gamla stadiet och utvecklas till ett nytt önskvärt stadium.
- *Steg 3 öka förtroendet*, här ligger fokus vid att stöta medarbetarna i förändringsprocessen. Att medarbetarna har rätt kunskap är viktigt, då detta skapar en delaktighet samt att medarbetarna känner sig viktiga i förändringsprocessen. Kunskapen bidrar till att implementera förändringen, samtidigt som den utvecklar den.⁴³
- *Steg 4, stöd*, Ledaren har också ett ansvar i att se till att verksamheten har rätt strukturer och policys som innefattar själva verksamheten och deras stöd till förändring. Det är viktigt att ledaren kan identifiera andra potentiella ledare, både informella och formella för att skapa villighet till förändringen.
- *Steg 5 förstå medarbetarnas oro*, inför en förändring och därför kunna illustrera vilka fördelar som medarbetarna får av en genomföra förändringen. Detta är det slutgiltiga steget i förändringen. Medarbetare försöker inte endast förstå vad en förändring kommer att innebära, utan också om förändringen kommer att vara positiv eller negativ för individen och organisationen.⁴⁴

⁴¹ Alvesson 2009:136

⁴² Alvesson 2009:140

⁴³ Self 2007:12

⁴⁴ Self 2007:12

Dessa fem steg beskriver hur en ledare lättare kan skapa villighet bland medarbetarna inför en organisationsförändring. Det är extremt viktigt att ledaren är tydlig med hur förändringen kommer att påverka organisationen och individerna.⁴⁵ Att uppmuntra till topprestationer, bland annat genom att skapa utmanade mål och att arbeta med förändring och förnyelse. Det är viktigt att visa förtroende för medarbetarens förmåga att prestera på hög nivå.⁴⁶ Det handlar om att individen motiveras av att arbeta.⁴⁷

3.8 Kommunikation

Kommunikation är en aspekt som kan påverka medarbetarens upplevelse gentemot en organisationsförändring. John P. Kotter betonar att kommunikation är en central faktor, för att få medarbetare villiga till att göra de uppoffringar som krävs för att genomföra en organisationsförändring. För att skapa villighet till en organisationsförändring behövs en mycket trovärdig kommunikation.⁴⁸ Presenteras informationen på ett kvalitativt och relevant sätt till medarbetarna, så skapas en större förståelse till varför förändringen måste genomföras och känslan av osäkerhet minskar.

En viktig aspekt inom kommunikation är att informationen är detaljerad och relevant. Upplever medarbetarna att kommunikationen mellan dem och deras chefer som bristfällig så ökar också deras osäkerhet inför förändringen. Kommunikation ses som en viktig aspekt i en organisationsförändring, då den kan påverka medarbetarens upplevelse både positivt och negativt. En viktig aspekt vid bra kommunikation i en organisationsförändring är att budskapet som ska kommuniceras ingår i de dagliga aktiviteterna och diskussionerna, samt att olika visioner uppfyller ett större sammanhang. I sin studie framhåller Kotter att en framgångsrik organisationsförändring innehåller en bred kommunikation, där flera olika kommunikationskanaler används för att sprida verksamhetens budskap.⁴⁹ Ledaren i organisationen bör föregå med gott exempel genom att leva som de själva lär ut, för medarbetarna agerar som sina ledare. Ledare blir ofta en form av symbol för den nya organisationen och därmed behövs budskapet kommuniceras under hela processen.⁵⁰

⁴⁵ Self 2007:12

⁴⁶ Forslund 2010:277

⁴⁷ Forslund 2010:279- 280

⁴⁸ Kotter 1995:63

⁴⁹ Kotter 1995:63

⁵⁰ Kotter 1995:64

Ledarna har en viktig roll i att kommunicera ut budskapet om förändring på ett tydligt och bra sätt menar Kotter.⁵¹ Ett viktigt perspektiv för att organisationsförändringen skall bli lyckad är att ledningen tar sig tid att informera, sina medarbetare om förändringen på en mer personlig basis. Att medarbetarna känner en nära kontakt med ledningen kan ge en klar fördel när en förändring skall genomföras.⁵²

För att kommunicera sitt budskap kan ledningen använda sig av olika kommunikationskanaler.⁵³ Det finns två typer av kommunikationskanaler den ena är muntlig och den andra är skriftlig. Muntlig kommunikation består till stor del av direkta samtal med enskilda individer, och skriftlig kommunikation består ofta av dokument som skickas ut till hela organisationen. Fördelen med muntlig kommunikation är att den skapar mer direkta samtal med enskilda individer som leder till att medarbetarna kan komma med direkt feedback till ledningen.⁵⁴ Skriftlig kommunikation har inte alls denna effekt, för där blir den direkta kommunikationen obefintlig och detta skapar ofta en distans till individerna i organisationen. För kommunikation som inträffar mer sällan till exempel kommunikation som är känslig och svår att uttrycka är det viktigt att den är muntlig, för att individerna skall uppleva en form av trygghet och inte känna sig utestängda. Skall kommunikationen vara mer av ett rationellt slag och då passar skriftlig kommunikation väl in.

3.9 Motivation

Teorier om motivation är viktig faktor för att kunna förklara hur förvaltningscheferna arbetar för att motivera sina medarbetare till en organisationsförändring. För att kunna bibehålla och främja produktiviteten bland medarbetarna behövs uppmuntran och motivation från ledningen. För att kunna motivera sina medarbetare måste förvaltningschefer veta vad som skapar motivation, i detta avsnitt om motivation tar jag upp en teori om hur motivation kan se ut.

3.9.1 Motivation genom X och Y teori

Douglas McGregor (1960) utgick från Maslows behovshierarki och han lade till ytterligare en aspekt, närmare bestämt det antagande som chefer gör om sin anställda. McGregor hävdar att

⁵¹ Kotter 1995:64

⁵² Armenakis et al, 1993:688

⁵³ Armenakis et al, 1993:688

⁵⁴ Armenakis et al, 1993:689

medparten av alla chefer utgår från X-teori, alltså att de underställda medarbetarna är passiva, lata och inte villiga till att ta egna initiativ. Medarbetarna föredrar att inte ta något ansvar och de vill bli styrda av sina chefer, samt att de i stor utsträckning motsätter sig förändringar. McGregor hävdar att det flesta formella ledarstilar bygger antingen på hårda eller mjuka versioner av X- teori. I den hårda versionen av X betonas tvång, kontroll, hot och bestraffningar. Denna hårda ledarstil skapar ofta problem för organisationen för till slut så skapas motsättningar, låg produktivitet och sabotage.⁵⁵ Den mjuka versionen av X innebär att cheferna vill undvika konflikter, samt att de försöker uppfylla allas behov. Detta leder ofta till en ytlig form av harmoni som skapar likgiltighet inom organisationen. McGregors huvudpoäng med mjuk och hårda X-teorin är att den är självuppfyllande, om man utgår från att människor är lata och i ett behov av en fast ledningen som styr dem åt rätt riktning. Gamla gardets chefer pekade ofta på sin mångåriga erfarenhet att leda enligt X-teorin, eftersom medarbetarna inte bryr sig egentligen om organisationens utveckling.⁵⁶

Y-teori grundar sig i att ledningens uppgift är att ordna de organisatoriska betingelserna på ett sådant sätt att människor kan uppfylla sina egna behov genom att motiverar dem med belöningar som organisationen kan erbjuda. I Y-teori vill cheferna att medarbetarna skall utvecklas och kunna ta egna initiativ och som chef skall man inte behöva vara så styrande. Ansvar och egen vilja till produktivitet är grunden för Y-teori, eftersom cheferna sätter sitt förtroende till att medarbetarna själva kan producera och komma med egna idéer.⁵⁷ Om medarbetarnas arbete inte skänker ledningen någon tillfredsställelse så måste de använda sig av teori X och extern kontroll. Om cheferna lyckas anpassa organisationens mål efter sina anställdas intressen, kan de lita på självstyrning som Y-teori innebär.

3.10 Delaktighet

Delaktighet kan definieras som medverkan eller medansvar. Att vara delaktig betyder att någon medverkar i något eller har vetskap om något⁵⁸ Tolkar man denna beskrivning så betyder delaktighet en relation emellan två företeelser. En individ har en del i ett handlade som involverar andra individers intressen, exempel på detta kan vara ansvar och utveckling. Frågan om ansvar aktualiserar ofta när delaktighet diskuteras i en organisation, frågan blir vart ligger egentligen ansvaret hos arbetarna eller är det hos någon annan? Delaktighet ur ett

⁵⁵ Bolman, Deal 1995:133

⁵⁶ Bolman, Deal 1995:133

⁵⁷ Bolman, Deal 1995:134

⁵⁸ Paldanius 1999:19

organisationsperspektiv handlar ofta om makt och styrning, det finns två historiskt klassiska styrningssätt i organisationer. Det ena innebär en tydlig hierarkisk struktur där makten är centralt placerade i organisationen, i det andra synsättet är makten fördelade över de berörda individerna i organisationen. Genom att makten är delegerad ökar delaktigheten och detta kan var ett sätt att öka effektiviteten i en organisation. Delaktighet kan delas in i två nivåer mikro och makronivån, i mikronivån handlar delaktighet om individers engagemang och ansvar och i makronivån ligger fokus vid jämlikhet, påverkan och maktodelande.⁵⁹

Motivet till delaktighet kan delas upp i fyra olika delar. Första motivet är *effektivitetsmotiv* här vill man öka produktiviteten, öka flexibiliteten och minska frånvaron. Detta perspektiv härleds ofta till ett ekonomiskt motiv, för ledningen vill handskas med ekonomiska och tekniska problem genom att öka delaktigheten. Andra motivet är motivationsmotivet och här betonar organisationen en humanisering av arbetet, det som skall uppnås är en ökad delaktighet i individernas arbetssituationer.⁶⁰ Motivets tyngdpunkt är att öka delaktigheten till ett högre välbefinnande och att skapa motivation inom organisationen. Motivationsmotivet grundar sig i att en organisation vill förbättra sin ekonomiska situation samt att skapa ett mer humant arbetsklimat. Det tredje perspektivet är antropologiskt motiv, här görs ett antagande om människor i en organisation är mån om vad de producerar och om arbetarna uppskattar vad de håller på med blir produkten mycket bättre. Det fjärde och sista perspektivet är *det fundamentala motivet* här förändras maktfördelningen i organisationen till en mer jämn fördelning. I praktiken så är ofta alla motiven blandade med varandra.⁶¹

Ett syfte som kommunikation har är att skapa en känsla av delaktighet och engagemang i en organisation samt att motivera de anställda. I en organisationsförändring behövs det mycket kommunikation för att de anställda skall kunna känna delaktighet. Det jag menar med delaktighet är att, individerna i en organisation känner en form av vikänsla för organisationen, samt att de känner att deras arbetsuppgifter har någon högre mening. För att kunna skapa denna form av delaktighet, behöver organisationen vara tydlig med sina mål och visioner, samt att medarbetare i en organisation har möjlighet att påverka utvecklingen i förändringen. Ledningen har som uppgift att förmedla tanken bakom organisationsförändringen samt se till att individerna är delaktiga vid förändringen. Delaktighet i en organisation skapas genom

⁵⁹ Paldanius 1999:21

⁶⁰ Paldanius 1999:22

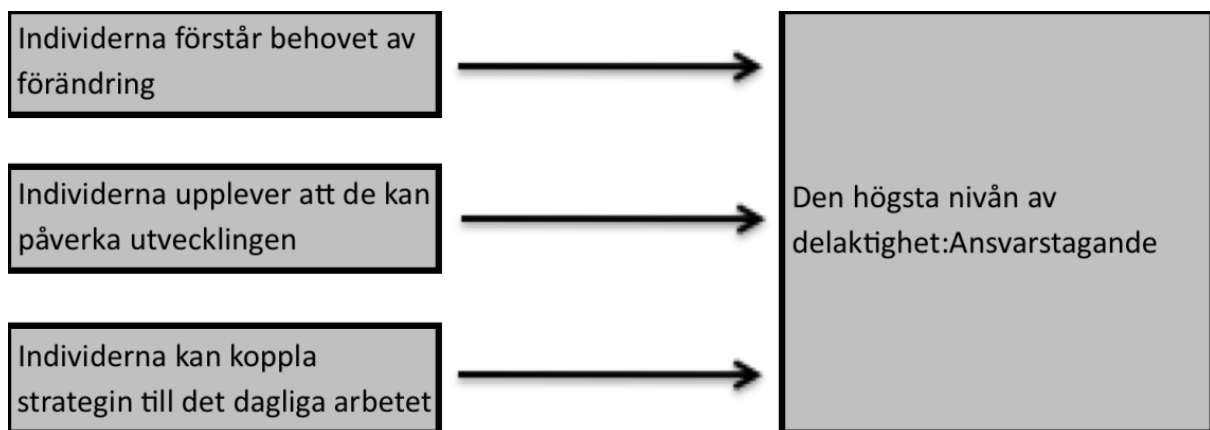
⁶¹ Paldanius 1999:22

engagemang samt att individerna involveras i det gemensamma arbetet. Individerna i en organisation bör kunna agera självständigt, detta är endast möjligt om de känner till och förstår organisationens vision med förändringen. För att individerna skall kunna bli delaktiga vid förändringar är det viktigt att de får en möjlighet att skapa sin egen bild om vad organisationsförändringen innebär. Får individerna en tydlig helhetsbild av förändringen, är det lättare att skapa delaktighet. Finns det ingen delaktighet är det svårt att få individerna att ta sitt ansvar i organisationen, skapar man däremot delaktighet blir det svårt för individerna att avsäga sig ansvar.⁶²

För att kunna skapa delaktighet gäller det att se till de olika individerna i en organisation och att man tar deras åsikter på allvar. Utöver detta kan även graden av engagemang bero på hur man är som människa. I vilken grad en person är delaktig står ofta i relation, till hur mycket han eller hon brinner för sitt jobb. Tycker en person om sitt jobb vill hon gärna vara delaktig, men är hon missnöjd sjunker ofta delaktigheten.⁶³

För att nå den högstanivån av delaktighet hos individerna krävs, som figur 1 visar att de förstår behovet av förändringen, att de upplever att de kan påverka utvecklingen av organisationsförändringen samt att de kan koppla strategin till deras dagliga arbete.

Medarbetarnas ökade ansvar och delaktighet är nyckelord vid många organisationsförändringar.⁶⁴



Figur 1 Kihlbloms delaktighets modell⁶⁵

⁶² Kihlblom, 2005:37

⁶³ Kihlblom, 2005:40

⁶⁴ Kihlblom, 2005:40

⁶⁵ Kihlblom, 2005:40

4. Empiri

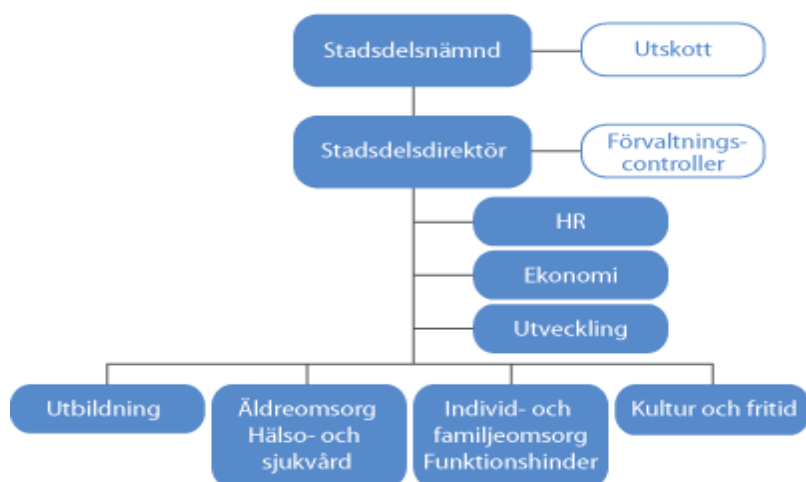
Detta avsnitt presenterar vad intervjupersonerna svarade gällande organisationsförändring inom den kommunala sektorn och utifrån fem aspekter. Kapitlet inleds med en gemensam beskrivning hur förändringen presenterades för förvaltningscheferna, sedan kommer jag att dela in intervjupersonernas svar efter den stadsdel som de arbetar för. Jag kommer sedan att redogöra för intervjupersonernas svar under området organisationsförändring, ledarskap, kommunikation, motivation och delaktighet

4.1 Presentation av stadsdelsförändringen

Tjänstemannen Bengt Delang arbetade ut en plan för stadsdelarnas framtid tillsammans med konsulten Martin Åkesson. Deras arbete gick ut på att ta fram en gemensam organisationsstruktur för samtliga stadsdelar, plus att de också skulle bestämma vilka stadsdelar som skulle gå samman. Maria Lejerstedt som nu arbetar i Västra Göteborg var ett bollplank åt Delang och Åkesson i deras arbete med sammanslagningen. Lejerstedt hade tidigare varit stadsdelschef i Frölunda när de gick ihop med Högsbo och detta blev en mall för hur stadsdelarna nu skulle se ut. Detta bollades fram och tillbaka om hur många sektorer stadsdelarna skulle ha, skulle kultur och fritid bilda en egen sektor i de nya stadsdelsorganisationerna? De kom överens om att stadsdelarna nu måste ha en likadan organisationsstruktur över hela staden. När Delang och Åkesson var klara med sin utredning informerade de stadsdelscheferna hur förändringen skulle se ut. Alla chefer som satt i förvaltningsledningen träffades för att få information om hur förändringen skulle gå till och i denna informationsträff höll Bengt Delang.

Det skulle nu bli tio stadsdelar i Göteborg och syftet var att stadsdelarna skulle vara lika stora med runt 50 000 invånare i varje. En karta ritades in och det fastslogs vilka stadsdelar som skulle gå samman. Sedan skulle tio stadsdelsdirektörer anställas och detta var en tuff tid för samtliga stadsdelar då hälften av de gamla stadsdelscheferna inte fick något nytt jobb.

När stadsdelsdirektörerna var anställda fick samtliga chefer veta att det skulle behöva göra en nyansökan för sina arbeten. Stadsdelscheferna skulle skriva en rekommendation om sina underställda chefer i ledningsgruppen och detta var en orolig tid då många inte fick de arbeten som de önskade. Stadsdelarnas organisationer är nu uppbyggda enligt figur 2.



Figur 2 stadsdelarnas organisationsschema.⁶⁶

4.2 Majorna – Linné

4.2.1 Organisationsförändringen

Organisationen Majorna- Linné tog fart i juni 2010. I början fick cheferna arbetat parallellt med den gamla stadsdel och den nya stadsdelen Majorna- Linné. Det var mycket kommunikation i början, genom att förvaltningsledningen kommunicerade ut vad som skulle hända och när det skulle ske. När förvaltningsledningen kommunicerade ut förändringen så märkte de att verksamheterna inte berördes av förändringen i så stor utsträckning.

”Vi fick jobba två dagar i veckan i den nya organisationen, och resten i den gamla tills allting skulle bli klart.” Lena Rönnman Förvaltningscontroller

Från början handlade förändringsarbetet mycket om att rekrytera nya chefer, samtidigt som de skulle bygga upp en ny organisation. Det var svårt i början att hitta en struktur samtidigt som de skulle hitta sina roller i organisationen. En viktig del i strukturarbetet var att skapa mötesstrukturer för alla chefer inom förvaltningen. På ledningsnivå träffades de i något som kallas chefsforum och där skulle chefer träffas och diskutera hur stadsdelens struktur skulle se ut och hur förändringsarbetet skulle fortlöpa. I chefsforum diskuterades också ett perspektiv som handlade om hela staden, där stadsdelarna skall eftersträva likabehandling samt att alla brukare skulle få samma service. Personerna som sitter i förvaltningsledningen hade alla tidigare arbetat i olika stadsdelar och hade därför med sig olika kulturer till den nya

⁶⁶ www.goteborg.se (Hämtad 2013-02-27)

organisationen. En aspekt som var viktigt för förvaltningsledningen var att inte prata om hur de hade arbetat i deras gamla stadsdelar, utan nu skulle fokus ligga på hur förändringen skulle drivas i Majorna - Linne, samt vilken kultur som skulle skapas.

”Det var sju olika kulturer som möttes i förvaltningsledningen för att alla var från olika ställen. Detta gjorde att vi fick jobba hårt i början”. Marjo Nilsson HR- chef

Linda Nilsson som har rollen som stadsdelsdirektör skrev veckobrev som personalen fick ta del av, eftersom det hände så mycket hela tiden i organisationen. År 2011 blev det skarpt läge för Majorna- Linné nu fanns det längre inga gamla chefer kvar och nu skulle arbetet med att bygga ihop Majorna och Linnestaden till en gemensam organisation ta fart. Kulturen som fanns i Majorna och Linnestaden var väldigt olika trots att stadsdelarna ligger så nära varandra rent geografiskt.

”Arbetet med kulturen har genomförts på ett strukturerat sätt, men det tar tid att bygga upp en ny kultur” Morgan Davidsson Sektorschef Äldreomsorg

Det har varit ett stort arbete i de olika sektorerna för att kunna bygga ihop allting till en gemensam kultur. Förvaltningscheferna arbetade med att få ihop områdena i stadsdelen på olika sätt, och detta beskrivs som en långresa, det är ännu inte riktigt klara utan det finns fortfarande mycket att göra. Problematiken ligger i att stadsdelarna har haft olika lösningar inom sektorerna och detta måste nu bindas ihop till en gemensam lösning som speglar hela staden. Samtidigt som uppbyggnaden av kulturen pågick behövdes kraftiga nedskärningar genomföras, och detta påverkade förändringsarbetet negativt. Organisationsförändringen upplevs fortfarande pågå, men att det nu infinner sig ett lugn inför 2013. Rollerna i organisationen börjar nu sitta och de olika sektorerna börjar få struktur på sitt arbete. Majorna - Linne befinner sig i ett hårt ekonomiskt läge och förvaltningsledningen står inför en stor utmaning.

”Organisationsförändringsprocessen pågår fortfarande det är ju egentligen först detta här året som samtliga chefer har varit på plats. Det har varit mycket rekryteringar, och nya chefer har hela tiden kommit in och detta är något som påverkar mer än vad kanske folk utifrån förstår. Jag tror att man underskattar det att samtliga enhetschefer

utom två har helt nya uppdrag, bara det i sig är en jättestor förändring.” Morgan Davidsson Sektorschef Äldreomsorg

4.2.2 Motstånd mot förändringens processen

I förändringsprocesser finns det alltid en viss form av motstånd, då nya arbetsprocesser skall förändras uppstår det ofta någon form av motstånd, i Majorna- Linné har handläggare och arbetslag velat behålla sina gamla metoder. Två kulturer krockade med varandra vid hopslagningen och då skapades det ett motstånd mot gemensamma strukturer och rutiner. Kulturkrocken påverkade sammanslagningen mer än vad förvaltningsledningen hade förväntat sig. Det tar tid att bygga upp en ny kultur och detta är något som förvaltningsledningen har haft stort fokus på. En punkt som kunde förbättras i arbetet med motståndet är att tydliggöra syftet med förändringen och detta är något som ledningen kunde ha varit tydligare med från början.

”Hade syftet med förändringen tydliggjorts så kanske motståndet hade minskat. Med 21 stadsdelar hade inte stadsdelarna samma möjligheter till likabehandling och hade vi varit tydligare med denna aspekt så kunde motståndet ha minskat”. Marjo Nilsson HR- chef

Motståndet har ändå inte varit så stort i Majorna- Linné, utan har i stora drag handlat om hur arbetet skall genomföras i verksamheterna.

4.2.3 Uppföljning

Någon större uppföljning har inte genomförts, det som har utförts är medarbetar enkäter från Göteborgs stad och egna enkäter från Majorna- Linné. En uppföljning av det ekonomiska perspektivet kommer att göras då ekonomin har skenat iväg.

4.2.4 Ledarskap

Förvaltningsledningens arbete har handlat om att skapa strukturer och att påverka kulturen i den riktning som önskas uppnås. En stor del av kommunikationen har inneburit att tydliggöra att organisationen skall arbeta efter likabehandling och mänskliga rättigheter, samtidigt som de fick påpeka att arbete skall ske efter Majorna- Linnés nya förhållningssätt. Ett stort arbete har lagts ner på att klargöra de olika rollerna i organisationen, och det arbetet pågår fortfarande. Ett viktigt steg har varit att förtydliga medborgarperspektivet för de anställda i

organisationen, samtidigt som ekonomin har haft stort fokus i organisationen eftersom den har varit så pass ansträngd. Förvaltningscheferna berättar att de kanske hade kunnat arbeta mer med förändringen om de inte hade haft så stora ekonomiska bekymmer. Majorna hade kommit upp sig med ekonomin men Linnestaden hade fortfarande stora bekymmer när sammanslagningen genomfördes.

”Vi har också jobbat med i förändringen i chefsforum, där vi träffas en gång i månaden med olika föreläsare som fokuserade på förändringen och rollerna. Vi har jobbat med kommunikation om hur vi skall bygga upp en egen kultur och lyfta fram det som har varit bra i Majorna och Linnestaden och sedan bygga en ny kultur av det.” Marjo Nilsson HR- chef

Det har nu skapats ett genomgående projekt i hela staden där chefer från olika stadsdelar träffas för att kunna nätverka med varandra. Med den nya stadsdelsreformen ville man öka närheten mellan stadsdelarna och skapa lika förutsättningar för samtliga stadsdelar, det skall nu vara en gemensam stad där alla arbetar för likabehandling.

Arbetet som förvaltningscheferna har genomfört grundar sig i att skapa en tydlig dialog mellan sig och sina områdeschefer och sedan ner i linjen till enhetscheferna. De måste vara bärare för rutiner som är bra och hållbara och sedan skall detta implementeras i hela organisationen. Olika mötesform har skapats inom de olika sektorerna för att kunna ha en kommunikation ner i linjen.

”Ledarskapet på den högsta ledningsnivån handlar i stor utsträckning om coachning, eftersom vi är chef över andra chefer, så då blir det vår uppgift att coacha och leda våra underställda chefer mot rätt mål”. Morgan Davidsson Sektorschef Äldreomsorg

Ett viktigt inslag för förvaltningscheferna har varit att inte gå in och peta i verksamheten för mycket eftersom alla är sektorschefer har de det övergripande ansvaret och skall därför inte gå in i verksamheten, utan detta skall de överlåta till sina områdeschefer och enhetschefer. Ledarskapet förändras hela tiden under resans gång och anpassas efter vilken del i förändringsfas organisationen befinner sig i. Kommunikation om strukturer är mer viktigt i början av en förändringsprocess. I en förändring blir ledarskapet mer viktigt och detta har

Majorna- Linné tagit till vara på då ledarna klivit fram mer och tagit en aktivare och synligare roll.

4.2.5 Egna beslut eller långa processer

Det blir tydligt att förvaltningscheferna här föredrar ett processororienterat ledarskap, där delaktighet och samtycke är något som gärna skall uppnås.

”Vi har varit väldigt processororienterade i förvaltningen som helhet, både inom min sektor och i hela förvaltningsledningen. Ibland måste det gå fort och ibland är vi inte överens, men så mycket som möjligt försöker vi att använda oss av medskapande och delaktighet” Morgan Davidsson Sektorschef Äldreomsorg

Beslut tar cheferna sällan själva, utan det sker i framväxt med missfall och i konsensus som till slut leder fram till olika beslut. Problem blir här att förändringen har varit intensiv och förvaltningscheferna har inte riktigt hunnit med att processa så mycket som de har velat.

”Ibland har jag behövt ta snabba beslut, men som chef måste jag hela tiden ha framtidsprocesser på gång. För jag vet ju lite grann hur framtiden kommer att se ut både inom chefsgrupper och kring min personal. Jag behöver ju lägga ut och informera och då får man en dialog och jag tror att flera huvuden tänker bättre än bara ett” Marjon Nilsson HR- chef

Beslut som tas i förvaltningsledningen av stadsdirektören Linda Nilsson, skall de övriga i förvaltningsledningen se till att det blir gjort oavsett vad de tycker om besluten. Sedan gäller det för förvaltningsledning att förankra besluten i sina egna ord, för att det skall kunna skapa trovärdighet gentemot den egna sektorn.

4.2.6 Ekonomisk påverkan på ledarskap

Den ekonomiska situationen påverkar ledarnas roller stor utsträckning i Majorna – Linné, för de är styrda efter hårda ekonomiska ramar eftersom de har ett underskott för 2012 och går in i ett väldigt tufft ekonomiskt läge inför 2013. Alla deras sektorer kommer att ha slimmade ramar under 2013. Både Majorna och Linnéstaden har haft det dåligt ekonomiskt i flera år det gäller för dem att förhålla sig till den här frågan, vissa saker ska de låta gå ner i organisationen, men mycket av ansvaret att driva ekonomin framåt ligger hos

förvaltningscheferna. Cheferna måste förhålla sig till ekonomin utan att skapa för mycket ångest inom organisationen.

4.2.7 Kommunikation

Kommunikationen har gått ner i linjen, en viktig grundbult för kommunikationen har varit deras intranät. Styrdokument har också lagts upp på intranätet som skall vara lika för alla i organisationen. Veckobrev har också skickats ut till de anställda i organisationen via e-post. Intranätet har varit speciellt viktigt för cheferna men de längst ut i organisationen har inte direkt tagit del av intranätet, därför har cheferna fått genomföra muntlig kommunikation ner i linjen. Muntlig kommunikation är den form som Majorna- Linné använt sig mest av när det gäller förändringsarbete. De har en mötesstruktur som möjliggör muntlig kommunikation eftersom de har en mötesstruktur som innebär att förvaltningsledningen träffas på måndagar och sektorsledningsgrupp på tisdagar och enhetsgrupperna på onsdagar. Detta möjliggör att kommunikation sker på tre dagar från förvaltningsledningen till enhetscheferna

”Nu ska vi ju satsa extra nästa år! Stadsdelsdirektören och jag planerar chefsforum för att vi ska kunna öka dialogen mellan chefer. I början tjatade vi håll i huvudet på alla chefer hur viktigt det var med kommunikation. Vi kunde också jagat cheferna för att det är inte bara skriftlig kommunikation som gäller. Vi borde varit mer tydliga med att man skall ha en muntlig dialog också. Då får ju folk bättre förståelse. Vi har fokuserat en del men nu skall vi satsa stenhårt nästa år.” Marjo Nilsson HR- chef

Kommunikationen ut till de närmaste cheferna fungerar väldigt bra och där finns en tvåvägskommunikation, enhetscheferna anser också att kommunikationen fungerar bra till stora delar. Ser man istället på hur det ser ut längst ut i verksamheterna så fungerar kommunikationen sämre, skulle man fråga till exempel vårdbiträden och sjuksköterskor så skulle de beskriva kommunikationen som otydlig och envägs. Det är en stor organisation med nästan 2500 anställda och därför blir det svårt att genomföra en bra kommunikation. Samtliga intervjupersoner anser att kommunikationen till medarbetarna kan utvecklas. De har skurit ned i sina kostnader med 80 miljoner och fått lägga ner över hundra platser och detta görs inte utan en bra kommunikation.

4.2.8 Motivation

En del i arbetet med motivation handlar om återkoppling och att vattna det beteende som är bra. Förvaltningscheferna arbetar nära sina närmaste chefer och detta gör det lättare att kunna motivera dem. Motivationen tar sig ofta uttryck i coachning, eftersom intervjupersonerna sitter i ledningsgruppen är de chef över andra chefer. Det gäller att motivera och coacha sina underställda chefer mot ett bra och effektivt arbete. När man är chef i första linjen måste man vara tydlig, men också vara coachande. Sektorschefernas roll blir att vara ett bollplank åt sina områdeschefer och detta höjer motivationen åt dem, genom att de får ta mycket eget ansvar.

En källa till motivation är att lyssna på sina medarbetare, så att de blir sedda och att de känner sig delaktiga. Det måste finnas tillfällen när medarbetarna kan prata om hur de vill arbeta och utveckla organisationen. Detta är något som Majorna- Linné har arbetat med genom att de har arbetsplatsträffarna, där chefer har en dialog med sina medarbetare. Det är viktigt att ta upp kommunikation muntligt och inte bara lägga ut allt på e-post. När det är personer som är missnöjda måste cheferna ändra på detta och skapa en positivitet i organisationen. Att vara tydlig med syften och visioner skapar också större motivation, detta är något som måste utvecklas i Majorna- Linné.

”Vi har möten och vi jobbar för att få en helhetssyn där alla jobbar mot samma mål och där alla har ansvar för att hela organisationen skall fungera”. Inger Timell
Individ- och familjeomsorg samt funktionshinder

4.2.9 Delaktighet

Kommunikationen skall vara tvåvägs men den har varit mycket envägs, speciellt i början av förändringsprocessen. I början fick förvaltningscheferna se till att informationen nådde alla i organisationen, de har missat lite i kommunikationsbiten och detta har sin förklaring i att de kanske inte orkade genomföra allt i alla chefsleden. I början av organisationsförändringen var det problematiskt med delaktigheten då två kulturer krockade och medarbetarna ville arbeta på olika sätt. Det var mycket nyanställningar som också minskade delaktigheten. Nu när organisationen har börjar sätta sig har delaktigheten ökat, och nu arbetar organisationen hela tiden efter en röd tråd. När den röda tråden är mer tydlig ökar också delaktigheten genom att medarbetare vet varför de arbetar på ett visst sätt. Problem med delaktigheten är att den är stark hos cheferna men att den minskar avsevärt längre ut i organisationen. Delaktigheten

under förändringen har varit bristande, och detta kan ha sin förklaring i att tiden har varit knapp och många förändringar har genomförts. Delaktighet kommer att öka när organisationen befinner sig i en stabilare process beskriver förvaltningscheferna.

4.3 Västra Hisingen

4.3.1 Organisationsförändringen

År 2010 började rekryteringen av de nya förvaltningscheferna genomföras, de chefer som fick en roll i förvaltningsledningen fick arbeta parallellt under 2010. De fick arbeta två dagar i veckan i den nya organisationen Västra Hisingen, och resten av veckan arbetade de i deras gamla stadsdel. Stadsdelsdirektören Torleif Larsson arbetade enbart med den nya stadsdelen och cheferna i förvaltningsledningen planerade allt tillsammans med honom. Stadsdelarna blev nu så stora att ett nytt chefsled behövdes och rekrytering av dessa tjänster gjordes i samråd med stadsdelsdirektören. Det genomfördes mycket planering för både stora och mindre projekt i stadsdelen. Det var viktigt att planera allt som behövdes göras i och med förändringen. En kärnfråga i förändringsprocessen var att skapa mötesstrukturer mellan cheferna som skulle bidra till en tydlig och öppen dialog. I planeringsfasen beslutades vad som skall göras nu och vilka projekt kan läggas åt sidan så länge. En handlingsplan skapades för att tydliggöra hur allting skulle genomföras och i vilken ordning förändringen skulle genomföras. Medarbetarna och brukarna skulle egentligen inte uppleva förändringen men så enkelt blev det inte. Det var en så stor rörelse och rekryteringsprocess, eftersom både områdeschefer och enhetschefer skulle rekryteras och detta påverkade hela stadsdelen.

”Det var en läroprocess för oss i förvaltningsledningen, vi fick lära oss att jobba ihop oss som en ledningsgrupp” Svante Tolf Sektorschef Utbildning

Förvaltningsledningen kommunicerade och informerade om förändringen till medarbetarna och brukarna, men detta kunde nog ha utvecklats mer berättar förvaltningscheferna. En tydlig struktur borde nog ha skapats så att alla hade något att förhålla sig till, men det var inte helt lätt när det var en sådan stor förändring. I och med att ledningsgruppen var helt ny och alla hade nya roller, blev det en del famlande och detta påverkade självklart stadsdelen. Det var svårt att hitta sina roller samtidigt som de skulle få en helt ny organisation att fungera. En fråga som arbetades mycket med var någonstans cheferna skulle sitta. Det fanns två olika stadsdelshus och sammanslagningen av Torslanda och Biskopsgården hade varit känslig från början. Det kunde därför bli känsligt om alla satt på samma ställe, detta var något som vi

diskuterade mycket. Stadsdelsdirektören Torleif Larsson var noga med att förvaltningsledningen skulle var samlad på ett ställe. Cheferna sitter i Biskopsgården, men de använder också lokalerna i Torslanda ibland. När 2011 började var det skarpt läge och allt skulle då vara på plats, så många frågetecken som möjligt skulle då vara eliminerade. Roller och strukturerna skulle börja sitta och sektorscheferna hade ett stort arbete med att bygga upp sin egen sektorer. När det gäller ekonomin började de att införa en gemensam styrning, alltså gemensamma ekonomiska styrningar där de skulle ha en modell för hur pengarna skulle fördelas. Det blev en hel del kulturkrockar, eftersom man hade arbetat på olika sätt i Biskopsgården och Torslanda. Det tar tid att arbeta ihop två olika kulturer och detta tar tid från den övriga verksamheten

”Vi och ekonomicheferna hade gjort ett stor förberedelsearbetet där vi såg över alla våra processer och då gjorde vi ett jättearbete under ett års tid så att vi skulle kunna ha liknade processerna i alla stadsdelar så det har ju hjälpt oss här så att man kan hänvisa till tidigare dokument.” Sören Lifveredson Ekonomichef

Förändringsprocessen pågår fortfarande, det tar tid att hitta sina roller i förändringen. Det har varit svårt för sektorscheferna som alla tidigare var verksamhetschefer att inte gå in och peta för mycket i själva verksamheten. Rundgång får inte skapas i organisationen där cheferna går över huvudet på varandra hela tiden. Att tydliggöra rollerna är något som fortfarande är på agendan men det börjar sätta sig nu. Detta är något som diskuteras i förvaltningsledningen för att skapa tydlighet inom organisationen. Det upplevs ändå som en ny organisation och det känns inte längre som Torslanda och Biskopsgården utan som Västra Hisingen. De gamla organisationerna avslutades snabbt men att det tog tid att hitta helt rätt i den nya organisationen.

4.3.2 Motstånd mot förändringen

Motståndet har inte varit så stort eftersom så många överlag har varit positiva till förändringen. En orsak till att motståndet minskade är att många enhetschefer som jobbade i Torslanda tidigare valde att inte fortsätta sitt uppdrag i Västra Hisingen, utan de valde att sluta eller gå i pension. I Torslanda hade de en liten organisation och de arbetade på ett annat sätt i Torslanda och de hade en annan gemenskap där och nu upplever de inte samma ansvar. Därför fanns det personer som inte mätte bra av detta och valde därför att sluta eller gå i pension. Sektorscheferna upplever att det överlag finns en positiv bild av

organisationsförändringen. Inom sektorerna har man byggt upp mål och visioner som hela sektorn skall arbeta efter och detta har ju inte alltid varit helt problemfritt, utan inom vissa sektorer har det funnits ett visst motstånd. Sektorernas mål har byggts upp tillsammans med områdescheferna och enhetscheferna för att öka delaktigheten, samtidigt som effektiviteten ökar om alla drar åt samma håll

”Det är viktigt att medarbetarna i organisationen får vara med och skapa visionerna och målen. Vad innebär de olika målen och hur skall vi tänka, detta stärker oss gemensamt genom att så många deltar i våra visioner, och vi kan också marknadsföra oss emot våra brukar. Stärker vi vår marknadsföring kommer också kvalitén att höjas.” Michael Göransson Sektorschef Kultur och Fritid

4.3.3 Uppföljning

Någon övergripande utvärdering av förändringen har ännu inte genomförts. Detta har diskuterats ur ett hela staden perspektiv, men inte genomförts. Uppföljning av förändringen har inte hunnits med, eftersom förändringsarbetet har tagit mycket tid och kraft. Det har genomförts årliga enkäter med medarbetare och brukarna och där har det varit en övergripande positiv bild. Det var mer positivt än vad man egentligen hade förväntat sig, det negativa var att många hade upplevt en hög arbetsbelastning under förändringsprocessen.

4.3.4 Ledarskap

Förvaltningsledningen har haft det yttersta ansvaret i att driva organisationsförändringen framåt. En viktig del i ledarskapet är att lyckas få förändringen att bli implementerad i hela organisationen. Ledningen har fört en del diskussioner med politikerna för att kunna genomföra förändringen på ett så optimalt sätt som möjligt. Kommunikation mellan alla chefer har varit ett viktigt inslag i ledarskapet för att få hela organisationen ombord på vad som måste göras. Förvaltningsledningen fick en mall, från Göteborgs stad som man sedan fick anpassa efter sin egen stadsdel. Det handlar om att skapa gemensamma strukturer samtidigt som strukturerna skall vara kända för hela organisationen.

”I sektorsledningen handlar det om att stöta och blöta, och sedan skall de få igång sina underställda chefer i sitt arbete. Tydligheten i vad som skall göras, har varit väldigt viktig”. Michael Göransson Sektorschef Kultur och Fritid

Det finns fortfarande frågor som väcks och tydligheten är något som förvaltningsledningen arbetar med hela tiden. Inom varje sektor har sektorscheferna byggt upp visioner och strategier, med sina områdeschefer och enhetschefer om hur de skall driva förändringen i sin sektor. Mycket har handlat om att stämma av åt olika håll, för att se hur förändringen utvecklar sig. När det gäller omorganisering vill de att det skall hända en del i huvudet och hjärtat hos personalen och detta kan inte beordras fram.

4.3.5 Egna beslut eller långa processer

Cheferna i Västra Hisingen är lite olika när det gäller att fatta egna beslut eller processer. Det som är tydligt är att de pratar om att som chef skall man hitta en bra balans mellan process och egna beslut. Dåliga beslut är något som de måste kunna korrigeras beskriver förvaltningscheferna, balansen är viktig och man får inte ta för mycket snabba beslut då det kan bli ödesdigert. Ledarskapet är väldigt situationsanpassat och cheferna måste känna av läget och värdera när de skall processa eller inte.

”Jag tror inte man skall rusa på för mycket utan en medelväg är nog det bästa. Inför en större förändring så skall vi resonera oss fram på olika forum och sedan skall vi processa detta igenom organisationen.” Svante Tolf Sektorschef Utbildning

4.3.6 Ekonomisk påverkan på ledarskap

Ekonomi har inte påverkat ledarskapet i så stor utsträckning, för de har inte haft så stor budget från början och de har ingen direkt press att minska kostnaderna för att anpassa sig till en lägre budget. Förvaltningscheferna i Västra Hisingen upplever inte att de har kniven mot strupen ekonomiskt och därför har de ingen press att göra några större nedskärningar

4.3.7 Kommunikation

Kommunikationen var något som man försökte fånga upp snabbt och utvecklingschefen i förvaltningsledningen hade en stor del i att informationen från deras möten kom ut till den övriga verksamheten. I början av förändringen hade Västra Hisingen dåliga resurser och kunskap för deras kommunikatörer var inte på plats i organisationen. Det blev ett bakslag eftersom kommunikatörerna inte var tillsatta när förändringen startade

”Vi kunde säkert att skickat ut tidningar och brev, men det hann vi inte, men vi hade inte de personerna som kunde klara detta”. Monica Sörensson Sektorschef
Äldreomsorg

När kommunikatörerna var på plats gick mycket av informationen genom dem. De har genomfört kommunikation både internt och externt och de har varit väldigt viktiga i det fortsatta förändringsarbetet. Det mesta som har kommunicerats ut har lagts upp på Västra Hisingens eget intranät. Kommunikationen har till stora delar varit skriftlig.

Förvaltningscheferna upplever att informationen och kommunikationen har fungerat bra men att den självklart kan utvecklas. Det har också varit en del muntlig kommunikation, genom att cheferna har träffats flera gånger i månaden. Det finns en plattform som heter chefsforum där cheferna har dialog med varandra, om vad som behöver göras och hur de skall gå tillväga.

”Vi har inte någon direkt informationsstrategi. Detta är förmodligen någon som man borde prata på ledningsnivå så att man har något i ryggen om hur man skall tänka. Det kan vara viktigt med en tydlig kommunikationsstrategi, för man kan inte kommunicera nog ofta” Michael Göransson Sektorschef Kultur och Fritid

Kommunikationen är mycket tvåvägskommunikation, utöver den skriftliga kommunikationen har de regelbundna möten och cheferna träffas flera gånger i månaden. Inom ekonomisektorn åkte de iväg på en konferens för att kunna diskutera förändringen och skapa en dialog mellan varandra. Organisationsförändringen påverkade mest cheferna och där har kommunikationen varit bra, men det har varit bristfällig till hela organisationen och detta skapar en del problem.

4.3.8 Motivation

Västra Hisingen har använt sig av en organisationskonsult för att kunna höja motivationen inom organisationen. Ett ledord har varit att diskussion är viktigt och att beslut måste få ta sin tid. Diskussion är en av nycklarna till motivation menar förvaltningscheferna. Det är viktigt att inte stressa fram olika beslut när man diskuterar mycket, för då möts man och utvecklar relationer till varandra och detta blir en form av motivation. Detta skapar en bra grupp som träffas hela tiden och detta skapar i sin tur ett övergripande perspektiv och gör att alla inte bara fokuserar på sina egna problem utan också andras sektors problem. Ser personerna helheten på ett tydligt sätt blir de motiverade till att arbeta för att hela organisationen skall kunna utvecklas

”Det viktiga i motivationen är att skapa en helhetsbild och att det är högt i tak så att man kan diskutera. Vi har ju en tydlig linjeorganisation och hade vi jobbat med ordergivning som i det militära så hade de inte varit samma glada stämning som det är i den här organisationen”. Svante Tolf Sektorschef Utbildning

Med hjälp av sina anställda har förvaltningscheferna gjort olika dokument med mål och visioner och genom att medarbetarna är delaktiga så ökar också deras motivation. Ett instrument i motivationen är att ha engagerade samtal med de anställda, att de träffar dem på olika möten där mål och visioner kan diskuteras. När en gemensam samsyn skapas blir det lättare för organisationen att utvecklas framåt. Eftersom de är tjänstemän och lever i en politisk värld, får de anpassa sig efter politiska beslut och försöka hitta motivation och utmaningar i detta. Många anställda har fått åka på utbildningar för att kunna förstå sina nya roller i organisationen och detta är också ett verktyg för att höja motivationen för de anställda. Det har inte funnits någon strukturerad feedback, utan det har varje sektorschef själva fått ansvara för. Feedback har varit viktigt både på det som fungerar men också på det som inte fungerar. Feedbacken har skett i stora delar i linjen, sektorschefen ger feedback till sina områdeschefer. Sedan sköter områdeschefen feedbacken till sina enhetschefer. Förvaltningscheferna har träffat enhetscheferna en gång i månad och då har det försökt att även ge feedback till dem. Då handlar det ofta om det som har varit övergripande bra eller dåligt. Det har varit viktigt att fira segrar, när något har varit riktigt bra så har de varit noga med att berätta detta för sin personal.

4.3.9 Delaktighet

Västra Hisingen har möten och arbetsplatsträffar i linje ner i organisationen. Det finns en systematik med mötet och tydlighet när man skall rätta in sig i ledet och när man kan diskutera olika saker. Visionen är att hela organisationen skall kunna vara delaktig och vara med och påverka. De försöker verkligen att ha med delaktighet, för det underlättar för hel organisation. Det finns en ambition att ha en hög delaktighet, men i praktiken är det inte så, även om de försöker att öka delaktigheten. De har ibland plockat ut olika representanter för att kunna få med större delen av organisationen i olika beslut

”Min vision är att man skall kunna vara delaktig och vara med och påverka. Vi försöker verkligen att ha med delaktighet, för det underlättar en hel del. Att människor

får känna att man har påverkans möjligheter”. Monica Sörensson Sektorschef
Äldreomsorg

Inom ekonomisektorn har delaktigheten varit hög, den grundar sig i att det har varit mycket diskussioner om hur upplägget och planeringen skall se ut. Hur redovisningen skulle läggas upp, har diskuterats bland medarbetarna och de har fått komma med olika förslag som sedan ekonomichefen godkände. Inom de olika ekonomi sektorerna har det själva fått diskutera hur de skall arbetas.

4.4 Västra Göteborg

4.4.1 Organisationsförändringen

Organisationen Västra Göteborg började sitt arbete under våren 2010. När det var klart vilka stadsdelsdirektörer som skulle få sina jobb och vilka stadsdelar som skulle gå samman, började nästa steg. Då anställdes sektorscheferna, det var sektorscheferna och stadsdelsdirektören som byggde upp den nya organisationen under hösten 2010. I början var det mycket rekrytering av personal, det var en väldig stor rörelse bland chefer. Det tillkom en ny förvaltningsledning med sektorschefer som i sin tur skulle anställa områdeschefer. Det första arbetet var att få ihop ekonomi och personal och kunna organisera detta i det personaladministrativa systemet. Alla skulle få rätt lön och budgeten skulle också hamna rätt och detta tog ganska lång tid. De hade gjort på så olika sätt innan och det var svårt att hitta en tydlig struktur i budgetarbetet. Västra Göteborg är en speciell stadsdel eftersom det var tre stadsdelar med olika förutsättningar som slogs ihop. Först är det Södra skärgården med en tydlig glesbygdsbefolkning och de har skapat egna och speciella problem. Sedan är det Tynnered som är en splittrad stadsdel med en del medelklass medborgare och de har också ett miljonprogramsprojekt. Sista stadsdelen är Älvsborg som är Göteborgs rikaste stadsdel och när dessa tre stadsdelarna slogs ihop blev det en kulturkrock.

”Det var väldigt olika kulturer som möttes och jag blev förvånad över att det blev en sådan kulturkrock, för det var som att vi var tre självständiga kommuner som gick samman” Maria Lejerstedt Stadsdelsdirektör

Tynnered hade haft en egen kommundelsnämnd och hade länge varit sig själva och hade mycket egna lösningar. När förändringen genomfördes fick de sätta en gemensam kultur, samt ett gemensamt förhållningssätt. Den nya kulturen togs fram genom att lyfta fram det bästa

från de tre gamla stadsdelarna. Nya rutiner var tvungna att skapas eftersom det var väldigt olika mellan stadsdelarna och rutiner omfattar allt arbete i en stadsdel. Tynnered var den stora stadsdelen och många medarbetare från Tynnered valde att fortsätta arbeta i den nya organisationen Västra Göteborg, och därför var det viktigt att inte hela stadsdelen styrdes efter Tynnereds kultur utan att man bygger upp en ny gemensam kultur

”Vi har ju tre väldigt olika stadsdelar och skall vi nå en likabehandling, så måste vi ha olika metoder för att lösa detta. Det viktiga blir att bara inte en stadsdel sätter den nya kulturen utan att alla tre delarna stadsdel får sitt fokus” Maria Rahm
Christensson Utvecklingschef

Först steget i förändringen handlade om vilka riktlinjer som skulle gälla, och då tog de fram några övergripande riktlinjer för hela staden med gemensamma styrdokument. En stor del i förändringen är att alla måste acceptera att organisationen är så pass mycket större nu, och närheten inte finns kvar på samma sätt som tidigare. Tidigare kunde medarbetarna vända sig till den högsta verksamhetschefen, men nu fungerar det inte så längre. Medarbetarna måste nu vända sig till den närmaste chefen i sin sektor, för detta är en linjeorganisation och det får inte skapas någon rundgång.

Organisationsförändringen börjar sätta sig nu, men det pågår fortfarande ett arbete med att förtydliga rutinerna och strukturerna i organisationen. Processen har börjat sätta sig och många frågetecken har börjat lösas och Västra Göteborg känns som en ny organisation. Det finns fortfarande en del gamla lösningar kvar men det börjar falla bort mer och mer. Snittåldern bland de anställda i Västra Göteborg är hög och detta bidrar till att förändringen med rutiner och processer går lite trögare, eftersom personalen har arbetat med samma rutiner i många år.

4.4.2 Motstånd till förändringen

Från början var det en smekmånad och detta bidrog till en positiv stämning i organisationen. Nu är det lite jobbigare då många av de anställda förväntade sig mer av förändringen och de är inte lika klart positiva som de var i början.

”Det är svårt att försöka spegla det som medarbetarna förväntade sig. Nu är det lite tuffare men det handlar mycket om det ekonomiska läget, smekmånaden är nu över

och personalen tycker det är tungt att spara hela tiden. Överlag har det ändå inte varit något stort motstånd utan de flesta sektorer tycker förändringen har varit positiv.”

Per-Arne Pettersson sektorschef Kultur och fritid

Då organisationen blivit större blir också sektorerna större och detta skapar bättre förutsättningar för jämlikhet och bättre service. Förvaltningscheferna har försökt att minska motståndet genom att föra ut budskapet om att alla är en del av något större och tillsammans kan de förbättra stadsdelen.

4.4.3 Uppföljning

De har inte gjort någon egen uppföljning under förändringsprocessen, men det väntas komma en uppföljning från kommunalt håll med fokus på alla Göteborgs stadsdelar.

Förvaltningscheferna menar att uppföljning ingår mer i den dagliga verksamheten, då medarbetarna hela tiden måste tänka efter och se resultaten. Det är svårt att göra uppföljningar på en sådan stor förändring eftersom, förvaltningsledningen hela tiden hade så mycket att göra att det inte riktigt fanns tid till uppföljningar.

”Jag tror inte man förstod vilken stor omorganisation detta var utan vi lägger ihop stadsdelar så blir det väldigt positivt. Det blev ingen positiv effekt ekonomiskt och varför blev ekonomin mer ansträngd? Jag har hört att detta är en av det största kommunala förändringarna i Sveriges historia. Det var en stor förändring när vi från början skapade stadsdelar, men detta kan nog vara större eftersom detta är tvingande på ett annat sätt. Per-Arne Pettersson sektorschef Kultur och fritid

4.4.4 Ledarskap

Förvaltningscheferna hade mycket workshops med varandra för att diskutera hur förändringsarbetet skulle ta form och hur rollerna och strukturer skulle skapas.

Arbete för förvaltningsledningen bestod mycket till en början av att skapa strukturer, samtidigt som de skulle ge stöd till medarbetarna. De började arbeta fram sitt eget förhållningssätt och detta var ett led i att kunna skapa strukturer. Politikerna skapade en mall som sedan ledningsgruppen skulle forma efter den egna organisationen. Strukturerna skulle föras ner i linjen och detta var ett stort arbete, som tog mycket tid. Förvaltningscheferna försökte skapa en mall för vad en stolt medarbetare är och hur detta skulle kunna föras ut till hela organisationen.

”Vi har haft möten inom förvaltningsledningen en gång i veckan, där vi har diskuterat allt som gäller organisationsförändringen” Maria Rahm
Christensson Utvecklingschef

Det var tungt för sektorscheferna för de fick arbeta dubbelt hela tiden, därför blev det svårt att ta fram en bra budget. De fick ju ta fram en budget utan att kunna verksamheten, och det var svårt att följa kostnaderna och jämföra då de inte alls hade någon kunskap om verksamheten. Förvaltningsledningen blev väldigt operativ under förändringsprocessen och detta rubbade rollerna mycket, men nu börjar det ta form. Ett problem i ledarskapet är att de inte har haft tid att arbeta mer långsiktigt, men nu skall man gå över till att arbeta långsiktigt. Ledarskapet blev väldigt vanskligt eftersom cheferna flyttades över hela staden, kompetensen fanns inte kvar längre i verksamheterna.

”Sedan var målet att folket ute i verksamheten inte skulle märka av förändringen, men så blev det inte enhetscheferna började också flytta på sig och detta blev lite för mycket rörelse och detta påverkade verksamheterna negativt. Det fanns ingen som kunde verksamheten och arbetet blev eftersatt.” Maria Rahm
Christensson Utvecklingschef

4.4.5 Egna beslut och långa processer

De tre förvaltningscheferna beskriver sig som chefer som föredrar ett ledarskap där processen får ett större fokus. Egna snabba beslut är ofrånkomlig men att processa fram beslut är något som de verkligen föredrar, då de anser att resultatet blir mycket bättre genom att beslut tas i dialog med de anställda. Problemet med ledarskapet i förändringsprocessen är att mycket snabba egna beslut har tagits. Förändringen beslutades väldigt snabbt och genomföringen av förändringen var inte intensiv och därför har processen blivit eftersatt. Cheferna upplever att de har haft så mycket att göra, att de inte har hunnit processa sina beslut. Västra Göteborg skall nu börja arbeta med att få in processen på ett tydligare sätt i ledarskapet när organisationen har kommit in i en mer stabil fas.

”Stadsdelarna får ta mycket saker som måste beslutas från staden men det blir mycket sämre beslutat när man inte hinner med processen.” Per-Arne Pettersson sektorschef
Kultur och fritid

Direktiverna från staden har varit tydliga och detta har bidragit till att processen minskar eftersom ledarnas inte har samma frihet till att processa fram beslut kring förändringen. Samverkan inom organisationen är nu bättre och de processar ner besluten i linjen och de anställda skall vara ägare till mål och visioner. När det gällde stora frågorna om ekonomi och personal, fick förvaltningsledningen agera snabbt och ta egna beslut, det fanns inte tid till att processa

”Jag vill processa mycket och jag gillar inte auktoritära ledare och för att lyckas med ledarskap så måste det finnas en stor dialog mellan anställda och chefer, Jag måste alltså hjälpa människor att skapa sin egen motivation och detta kan göras genom kommunikation. .” Per-Arne Pettersson sektorschef Kultur och fritid

4.4.6 Ekonomisk påverkan på ledarskap

Den ekonomiska situationen påverkar mycket och detta styr ledarnas roller i stor utsträckning. Västra Göteborg befinner sig i en ansträngd ekonomisk situation och då blir alltid ekonomin viktigast. Besluten som tas styrs mycket efter hur ekonomin ser ut och arbetet inom verksamheterna måste anpassas efter den ansträngda ekonomin. Det nya chefsledet skapar mer administration och detta ökar kostnaderna och förvaltningscheferna tycker inte de riktigt har hittat vitsen med sektorschefer ännu. Det är meningen att sektorscheferna skall arbeta med strategiska frågor och samtidigt arbeta med en framförhållning och eftersom ekonom har varit så ansträngd så har man fått lägga detta åt sidan. Förvaltningsledningen har velat göra så mycket under förändringen, men det mesta har inte kunnat genomföras på grund av att ekonomin har varit så pass ansträngd.

4.4.7 Kommunikation

Kommunikationen har varit en svag sida hos Västra Göteborg under organisationsförändringen, då de saknade kommunikatörer var det svårt att få ut kommunikationen på ett tydligt och strukturerat sätt. Kommunikationen skulle vara i linjeväg, men detta har inte riktigt fungerat fullt ut, den stora omsättningen av chefer har påverkat kommunikationen negativt. Besluten har tagits centralt och det skulle sedan implementeras i hela organisationen, men detta har inte fungerat helt optimalt. Eftersom kommunikationen varit eftersatt har inte alla medarbetare förstått alla beslut som tagits. Intranätet har varit en viktig del i deras kommunikation och under processens gång har intranätet blivit allt viktigare

för Västra Göteborgs kommunikation. De har inte använt sig av någon pappers information eller någon personaltidning. Stadsdelsdirektören skrev ut information till alla chefer en gång i månaden via e-post. När förändringsprocessen går emot sin avslutande del, har kommunikationen ökat och nu skall kommunikationen stärkas och ledningsgruppen har mer tid att se till de anställdas synpunkter. Nu försöker organisationen använda sig av den lokala tidningen för att få ut kommunikation till sina brukare. Den muntliga kommunikationen har försökt vara i linje, men problemet har varit att förändringsprocessen har varit så intensiv att de inte hunnit kommunicera så mycket som de hade velat. De har använt sig av chefsforum där ledningsgruppen träffas en gång i veckan sedan träffar vi områdescheferna en gång i veckan. Kommunikationen är tvåvägs mellan cheferna men mer envägs när det gäller hela verksamheten. Det är viktigt att man inte går över chefer när det gäller olika saker och att dialogen är stark inom ledningsgruppen.

”Det var svårt med informationen då vi inte hade några uppbyggda rutiner och medarbetarna visste inte vart de kunde hitta information. Informationen i början var mest muntlig genom att vi hade stora möten” Maria Rahm
Christensson Utvecklingschef

Medarbetarna har kunnat diskutera förändringen, men de har inte kunnat diskutera ekonomin utan där har alla fått hålla sig till att den är ansträngd.

”Förändringen har inte varit på agendan direkt i medarbetarnas kommunikation, utan de vill diskutera det som händer här och nu.” Maria Rahm
Christensson Utvecklingschef

Medarbetarna vill kunna diskutera hur stadsdelen skall formas och detta har förvaltningscheferna försökt ta hänsyn till. Medarbetarna har överlag haft en positiv bild till förändringen och anser att deras arbete nu blir bättre på grund av att organisationen har blivit större. Det är viktigt att kommunikationen är begriplig och att medarbetarna inte känner sig överkörda. Västra Göteborg har tydligt byggt upp visionerna för sina medarbetare och detta har varit ett sätt att förena hela organisationen

4.4.8 Motivation

Det finns en inre drivkraft hos nästan alla i organisationen och den har skapats genom att förvaltningsledningen varit tydliga med att kommunicera ut syftet med förändringen. Motivationens grund har varit att de skall arbeta tillsammans för en bättre stadsdel med likabehandling och detta har gått hem hos medarbetarna. En faktor som har minskat motivationen är att det har tillkommit mycket ny teknik och detta har inte alltid mottagits så väl bland de anställda. Många medarbetare har inte riktigt förstått sig på tekniken och därför har de känt sig styrda i sitt arbete. Det är ett dilemma att de har så gamla chefer och få ungdomar som har ett naturligt förhållande till teknik. Det är svårt att motivera de anställda att använda teknik när cheferna själva inte riktigt förstår den. Motivationsarbetet har handlat i stora drag om att skapa ett positivt arbetsklimat som gör att medarbetarna blir motiverade och detta har gjorts genom att kommunicera ut mål och visioner och detta har inspirerat till egen inre motivationen. Förvaltningscheferna berättar att kommunikationen är det viktigaste redskapet för att skapa motivation och att kommunikationen då helst skall vara tvåvägs. Feedback har varit ett viktigt inslag i motivationen och förvaltningscheferna vill ha en rak och tydlig dialog till sina anställda.

”Jag har alltid feedback i utvecklingssamtalen och jag försöker att alltid vara tydlig mot mina anställda. Detta kan vara jobbigt ibland när det kommer negativ feedback och jag brukar hela tiden återkoppla i mitt arbete.” Maria Lejerstedt Stadsdelsdirektör

4.4.9 Delaktighet

Delaktighet är något som diskuteras mycket och det har varit ett problem att personalen i organisationen inte alltid är delaktiga. Förändringsprocessen har gått fort och då har delaktighet gentemot personalen fått stå åt sidan. När delaktigheten inte är utbred förlorar organisationen mycket på det i längden beskriver intervjupersonerna. Det har varit mycket nedskärningar och detta minskar delaktigheten eftersom då finns det inte utrymme för att ha samma diskussion.

”När det gäller förändringen har det varit mycket lockat på och detta är synd då medarbetarna har mycket idéer som inte kommer fram till oss i ledningsgruppen.”
Maria Lejerstedt Stadsdelsdirektör

En av orsakerna till att delaktigheten inte varit så hög, är att det varit en så stor omsättning på chefer på alla nivåer. I ledningsgruppen är delaktigheten väldigt hög samma gäller områdescheferna och enhetscheferna som också varit delaktiga, men personalen har inte varit direkt delaktiga i förändringen. Delaktigheten är en central framgångsfaktor och den fallerar eftersom förvaltningscheferna hela tiden haft nya viktiga saker att göra, så de har inte hunnit med att skapa delaktighet. De har hela tiden haft mycket måsten och de har varit tvungna att sätta delaktigheten åt sidan under den intensiva förändringsprocessen. Förvaltningscheferna berättar att de måste lyssna in de anställda men det har varit för mycket snurr, och de träffas inte så ofta eftersom de sitter på olika ställen. Med det nya chefsledet försvinner kontakten med verksamheten och detta har också varit en bidragen orsak till att delaktigheten inte varit så hög

Delaktighet är A och O jag tror detta är farmtiden för att lyckas och vi har jobbat mycket framgångsrikt när det gäller ungdomssidan vi en av tio projekt av ungdomar och vi har stort fokus på vårt arbete här. Detta inbegriper alla människor inte bara ungdomar. Det finns en klar ambition till delaktighet men den drunknar lite i allt som har behövt göras och vi har haft så mycket och cheferna har blivit helt slut". Per-Arne Pettersson sektorschef Kultur och fritid

5. Analys

I detta avsnitt analyseras resultatet av intervjuerna i förhållande till den befintliga teorin. Jag kommer att presentera analysen utifrån följande stycken: organisationsförändring, ledarskap i förändringsprocesser, Organisationskulturens påverkan på ledarnas roller, kommunikationens betydelse i förändringsprocesser, Motivationens roll i förändringen och delaktighet i förändringsprocesser. Jag börjar med att sammanställa de tre stadsdelarna för att se likheter och skillnader och därefter börjar jag analysera dem gemensamt.

Jag väljer här att presentera en sammanställd tabell av förvaltningschefernas svar i intervjuerna utifrån vilken stadsdel som de arbetar för. Detta gör jag för att kunna tydliggöra för läsaren hur de har svarat, för att sedan kunna analysera dem tillsammans då jag upplevt att stadsdelarna har liknande förändringsprocesser. Problemen ser liknande ut i de tre stadsdelarna det finns några skillnader, men i stora drag är de lika och tabell 2 är grund för att se hur lika egentligen stadsdelarna är.

	Majorna- Linné	Västra Hisingen	Västra Göteborg
Organisationsförändring	Rekrytering av chefer. Skapa mötesforum. Skapa en ny kultur. Organisationsförändringen pågår fortfarande.	Rekrytering av chefer. Planering av projekt. Skapa mötesforum. Skapa en ny kultur. Organisationsförändringen pågår fortfarande.	Rekrytering av chefer. Få ihop administrationen. Stort arbete med kultur då de är tre stadsdelar. Få ihop budgetarbete. Organisationsförändringen pågår fortfarande.
Ledarskap	Tydliggöra rollerna Skapa strukturer Dialog mellan chefsleden Skapa visioner och strategier	Tydliggöra rollerna Skapa strukturer Implanteringsarbete Skapa visioner och strategier.	Tydliggöra rollerna Skapa strukturer Operativt arbete Mycket kortsiktigt arbete Skapa workshops
Ekonomisk påverkan på ledarskapet	Stor ekonomisk påverkan	Ingen ekonomisk påverka	Stor ekonomisk påverkan
Motstånd till förändringen	Litet motstånd till förändringen. Motståndet handlar om kulturer som krockar.	Motståndet har varit litet, motståndet handlar om vilka lokaler som skall används	Funnits ett litet motstånd på grund av kulturkrockar, p.g.a. strukturer och rutiner
Uppföljning av förändringen	Ingen större uppföljning Medarbetar enkäter..	Ingen större uppföljning Medarbetar enkäter.	Ingen större uppföljning har gjorts.
Kommunikation	Kommunikation i linjen. Muntlig kommunikation. Intranät och e-post Envägskommunikation	Kommunikationsproblem Skriftlig kommunikation Intranät och e-post Tvåvägskommunikation	Kommunikationsproblem. Intranät Skriftlig kommunikation Envägskommunikation
Motivation	Uppmuntra positivt beteende. Arbeta med återkoppling Coaching gentemot sina underställda chefer. Muntlig kommunikation skapar motivation	En organisationskonsult har använts. Diskussion har varit ett ledord i motivationsarbetet. Feedbacken har varit spontan, det har inte funnits någon strategi.	Det finns en inre drivkraft hos nästan alla i organisationen och de har kommunicerat ut syftet med förändringen på ett tydligt sätt. Feedback har varit ett tydligt inslag

Delaktighet	Delaktighet hos chefer	Delaktighet i hela organisationen	Låg Delaktighet
-------------	------------------------	-----------------------------------	-----------------

Tabell 2 En översikt av studien

Analyserar jag förändringsprocesserna från tabell 2, är likheterna i förändringsprocesserna slående. Skillnaderna är att Västra Hisingen inte påverkas i någon stor utsträckning av det ekonomiska perspektivet då de har det stabilt ekonomiskt. En annan skillnad är att Västra Göteborg har fått arbeta med tre olika kulturer och detta har skapat ett större kulturarbete jämfört med de två andra stadsdelarna. Delaktigheten har varit högre i Västra Hisingen jämfört med de andra stadsdelarna och en förklaring till detta, kan vara att de inte har brottats med samma ekonomiska press som de andra. En stabil ekonomi frigör tid till att arbeta med andra saker i förändringen, och en av de sakerna är delaktighet. Kommunikationen kan utvecklas i stadsdelarna, men skillnaden är att Västra Hisingen och Majorna- Linné använder sig av muntlig kommunikation som sin största informationskälla och Västra Göteborg fokuserar mer på den skriftliga kommunikationen. Ser man här till vad tidigare studier om kommunikation säger så är den muntliga kommunikationen att föredra.⁶⁷

5.1 Organisationsförändring

Utifrån intervjuerna har jag upptäckt att organisationsförändring gick väldigt fort och planeringsfasen var kort. Politikerna har inte velat skapa någon debatt kring stadsdelsförändringen, detta kan vara en förklaring till att förändringen har haft en så pass positiv bild. Jag väljer här att med hjälp av intervjupersonernas svar att se förändringen ur Kurt Lewins trestegs modell. Första steget unfreezing,⁶⁸ intervjupersonerna beskriver här att det rådde en stark positivism till att genomföra organisationsförändringen. Gamla normer och värderingar förändrades, stadsdelarna gick från att sköta sin egen organisation själv, till att ha en gemensam organisationsmall för hela staden. Samtliga intervjupersoner ser förändringen som positiv överlag och de tycker inte förändringen har någon direkt negativ inverkan på deras roll som ledaren eller deras arbete med stadsdelen. Det finns stor lojalitet från tjänstemännens sida gentemot politikerna, och detta blir tydligt då intervjupersonerna säger att förändringen är beslutad av politikerna och detta är något som de måste rätta sig efter. En annan förklaring till att det första steget gått så pass bra är att tjänstemännen själva inser att förändringen är positiv, då det nu har möjlighet att ge en bättre service och kvalitet gentemot sina medborgare. Motståndet till förändringen i de tre organisationerna har varit minimalt,

⁶⁷ Armenakis et al, 1993:688

⁶⁸ Lewin, K. 1997:326

politikerna har verkligen lyckats skapa en positiv bild av denna förändring, sedan har förvaltningscheferna i sin tur lyckats sprida denna positiva bild av förändringen till sina anställda. Intervjupersonerna berättar att de har varit tydliga med att kommunicera ut budskapet med förändringen och detta är en annan förklaring varför det första steget i förändringsprocessen gått så pass smidigt. Motståndet är reducerat på grund av att förändringen till stora delar bara omfattar toppen i organisationen, alltså är det cheferna som till stora delar genomgår förändringen och därför blir det enklare att skapa en positiv bild.

Stadsdelarna är nu i steg 2 i Lewin förändrings teori. Där det skall skapa ett nytt accepterat tillstånd,⁶⁹ och intervjupersonerna berättar att de lämnade snabbt de gamla stadsdelarna men det var inte helt lätt att hitta rätt strukturer och roller i de nya organisationerna. Omsättningen på chefer har gjort att arbetet med strukturerna har tagit tid detta har gjort att stadsdelarna inte riktigt ännu är helt klara med förändringsarbetet, men att det allt mer börjar sätta sig. Det kommer att vara en mer lugn period inför 2013 då förändringen nu börjar gå mot sitt slut och organisationerna kan börja verka i en mer stabil process. Utifrån intervjupersonerna beskrivningar anser jag att de tre stadsdelarna har kommit igenom steg 1 och 2, men att steg 3 återfrysningen⁷⁰ inte riktigt har tagit sin början. Förklaringen till detta är att omsättningen på chefer har varit så pass stor, samtidigt som förändringen har gått snabbt och planeringen inte varit helt perfekt. Stabiliseringen har ännu inte infunnit sig och ledarna har fortfarande en del arbete kvar att göra.

Jag vill nu bygga på Lewins teori, genom att se stadsdelarnas organisationsförändring ur John Heyes tre viktiga aspekter förbereda, genomföra och följa, Heyes beskriver att strategiskt förändringsarbete innebär radikal och övergripande förändringar i organisation, där strukturen och strategin omvandlas i hela organisationen. I förberedelse fasen skall insikten om förändringen skapas, samtidigt som ett arbetslag skall inrättas som kan driva igenom förändringen.⁷¹ I de tre stadsdelarna har den nya förvaltningsledningen tillsats snabbt samtidigt som de direkt började arbeta med förändringsarbetet. Intervjupersonerna tydliggör i sina berättelser hur viktigt det har varit att vara tydliga med syften och visioner. En tydlighet har infunnit sig om vart organisationen vill och hur de skall arbeta för att nå de uppsatta målen. Genom tydlighet med mål och visioner har eventuellt motstånd kunnat reduceras till

⁶⁹ Lewin, K. 1997:330

⁷⁰ Lewin, K. 1997:330

⁷¹ Hayes 2010:50

en minimal nivå. Den andra fasen är genomförande och där kommuniceras det fram till vad förändringen kommer att innebära, och vilka strukturer som kommer att förändras.⁷²

Förvaltningsledningarna i de tre stadsdelarna har haft ett omfattande arbete med att skapa nya strukturer, samtidigt som cheferna försökt hitta sina roller i de nya organisationerna.

Intervjupersonerna berättar att strukturarbetet har tagit mycket kraft från personalen, men att det ändå varit framgångsrikt då de har lyckats skapa nya strukturer på en så kort tid. Ser man till strukturdelen i genomförande fasen har den varit framgångsrik, en viktig del i genomförande fasen är att delaktighet får större fokus, samt att kommunikationen skall vara tvåvägs mellan ledningen och medarbetarna. Intervjupersonerna redogör för att delaktigheten i förändringen inte varit riktigt så hög som de velat. Genom att förändringen varit intensiv har delaktigheten blivit eftersatt och förvaltningscheferna har fått agera mycket på egen hand.

Kommunikationen i förändringen har mestadels varit envägs och detta bidrar till att delaktigheten sjunker. Gör jag nu ett antagande över genomförande fasen kan jag se att stadsdelarna har lyckats med att skapa nya strukturer, men att delaktigheten och kommunikationen i genomförande fasen inte varit optimal. I den tredje fasen skall organisationen fullfölja organisationsförändringen, och motståndet mot förändringen skall avverkas, samt att förändringen skall befästa för att organisationen inte skall falla tillbaka i gamla mönster.⁷³ Motståndet till förändringen har varit minimalt detta är något som ledarna i stadsdelarna har lyckats minimera. Intervjupersonerna upplever att det nu är nya organisationer och de upplever inte att de gamla stadsdelarna finns kvar längre, arbetet med att befästa den nya kulturen kan då ses som lyckat.

5.2 Ledarskap

Enligt Self har ledaren ett ansvar att leda sina medarbetare till att acceptera och ta till sig en förändring. Ledarens mål är att få medarbetarna positiva till en förändring snarare än att bekämpa motståndet.⁷⁴ Self tar upp fem steg för att lyckas skapa en förändringsvillighet. Ser vi detta i relation till stadsdelarnas arbete så stämmer det väl överens med hur de har arbetat med sitt ledarskap. I steg 1 har förvaltningsledningens arbete handlat om att driva organisationsförändringen framåt, här har förvaltningsledningen i de tre stadsdelarna fått arbete med hur det skall uppnå det resultat som önskas. En viktig del i ledarskapet är att

⁷² Hayes 2010:51

⁷³ Hayes 2010:52

⁷⁴ Self 2007:12

lyckas få förändringen att bli implementerad i hela organisationen. Förvaltningsledningen har fört en del diskussioner med politikerna för att kunna genomföra förändringen på ett så optimalt sätt som möjligt. Förvaltningsledningarna fick en mall, från Göteborgs stad som man sedan fick anpassa efter sin egen stadsdel. Det handlar om att skapa gemensamma strukturer och att göra dessa strukturer så kända som möjligt, i steg 1 har ledarna fått lägga ner ett stort arbete på att skapa gemensamma kulturer.

Steg 2 Genom att kommunicera mellan chefsleden har förändringen tydliggjorts på ett bra sätt och kommunikationen mellan chefer har varit en viktig del i förändringsarbetet. Steg 3 här skall förtroende gentemot förändringen stärkas,⁷⁵ i stadsdelarna har ledarna tryckt på att tydliggöra syftet och visionerna med förändringen, allt för att kunna skapa en positivitet gentemot förändringen. Steg 4 här har sektorsledningen stöttat och försökt få igång sina underställda chefer i sitt arbete. Tydligheten har varit en viktig del i stödet gentemot de underställda cheferna. Sektorschefens huvuduppgift är att vara ett bollplank åt sina anställda chefer och samtidigt stämma av åt olika håll. Steg 5 medarbetarnas oro var störst innan de visste vilka som skulle få arbeten i den nya organisationen, förvaltningsledningen fick gå in och stötta de chefer som mådde dåligt. Selves 5 steg är tydliga i stadsdelarnas förändringsprocess de har lyckas olika bra med att utföra stegen men det är tydligt att Selves steg passar väl in i förvaltningschefernas ledarskap

5.3 Organisationskulturens påverkan på ledarnas roller

Ledarskap är nära kopplat till kulturen i en organisation,⁷⁶ en stor del av arbetet med stadsdelarna har baserat på att förena kulturerna mellan stadsdelarna. Kultur är en faktor som har underskattats hos cheferna då de inte trodde att kulturerna var så vitt skilda.

Intervjupersonerna beskriver att arbetet med att förena kulturerna i stadsdelarna har tagit mycket mer tid än förväntat. Rutinerna i arbetet har skilt sig i så stora drag mellan stadsdelarna och de har fått arbeta hårt för att skapa gemensamma rutiner. Att förstå organisationskontexten är väldigt viktig när ledarskap skall utövas, detta är något som chefer har missat i sitt ledarskap, då de har underskattat skillnaderna i organisationskultur, samt vilket stort arbete som måste göras för att kunna ena olika kulturer. Sambandet mellan ledarskap och kultur är komplext⁷⁷, detta syns när cheferna inte riktigt vet hur de skall förhålla

⁷⁵ Self 2007:12

⁷⁶ Alvesson 2009:130

⁷⁷ Alvesson 2009:140

sig till de rådande kulturerna och hur de sedan skall bygga upp en ny organisationskultur. Ledarnas roller har påverkats mycket på grund av att kulturarbetet varit så omfattande och detta har bidragit till att ledarna då har fått lägga mycket av det övriga uppgifter åt sidan, medan de har förenat stadsdelarna. Den gamla stadsdelsreformen grundade sig i att alla stadsdelar skulle bygga upp sin egen kultur fristående från övriga, men den nya stadsdelsreformen vill man ena staden och detta skapar ett stort kulturarbete som tar tid. Ledarskap kan definieras som något som definieras med kulturen som redskap och detta är en bild som cheferna beskriver då kulturarbete har varit en viktig del i att driva stadsdelarna mot rätt riktning.

Cheferna har försökt att skapa nya kulturer i sina stadsdelar, genom detta kan jag se att ledarskapet blir en kulturpåverkande aktivitet. Överlag så styr ändå kulturen ledarskapet mer än vad ledarskap styr kulturen⁷⁸ ser jag till chefernas beskrivningar, påverkar kulturen förändringsarbetet i hög grad. Ledarna måste anpassa sig efter den rådande kulturen samtidigt som de vill försöka driva igenom en ny organisationskultur. Ledarna befinner sig oftast i ett slags förhandlingar snarare än att de tvingar folk till en ny eller reviderade riktning. Förhandlingar är något som har präglat kulturarbetet för stadsdelarna, ett exempel på detta är vilka lokaler som skall användas och detta har varit en känslig fråga och ledarna har fått vara tydliga med var någonstans förvaltningen skall sitta. Uppbyggnaden av de nya kulturerna har överlag i de tre stadsdelarna varit framgångsrik, då det har funnits en positiv bild av den nya organisationen.

5.4 Kommunikation

Kommunikation är en viktig aspekt att fundera över eftersom detta är ett centralt verktyg för ledarna när de skall driva igenom en organisationsförändring. Kommunikation kan uppfattas olika från individ till individ, det kan också se olika ut inom de olika leden i en organisation, medarbetare och chefer kan uppfatta kommunikationen på olika sätt. Kotter lyfter fram att kommunikationen skall vara trovärdig och bredd, så att hela organisationen kan ta del av den. Samtliga intervjupersoner beskriver kommunikationen som en central framgångsfaktor för att lyckas med en organisationsförändring. I de tre organisationerna har intranätet varit basen för kommunikation, där har stora delar av den skriftliga kommunikationen lagts upp. Intranätet kan alla i organisationen ta del av, men flera av intervjupersonerna beskriver att de inte tror att

⁷⁸ Alvesson 2009:146

medarbetarna ute i verksamheten läser det som står på intranätet. Den muntliga informationen består i stora drag av daglig kontakt i arbetet, samt att de tre organisationerna har något som kallas chefsforum där chefer träffas och diskuterar utveckling och förändringsarbetet.

Kommunikationen mellan chefer har varit bra beskriver intervjupersonerna, men att den har varit bristfällig ut till alla medarbetare. Det har varit svårt att få ner kommunikationen i linjen på ett bra sätt. Kommunikationen har blivit eftersatt på grund av att förändringsprocessen var så intensiv, men cheferna har som mål att öka kommunikationen när organisationen befinner sig i en mer stabilare fas. Ser jag då till Kotters argumentation om att kommunikationen skall vara stor⁷⁹, har inte stadsdelarna riktigt nått upp till detta, då deras kommunikation har varit begränsat till att endast involvera cheferna. En förklaring till detta är att kommunikatörerna i de tre stadsdelarna inte var på plats när förändringen startade och detta har reducerade informationsflödet markant.

Kotter trycker på att en stor och trovärdig kommunikation är viktig för att kunna få med de anställda i förändringsprocessen⁸⁰ vad jag har förstått finns det information på intranätet, men de anställda ute i verksamheterna tar inte del av informationen som läggs upp på intranätet då de inte anser att det har någon relevans för deras arbete. En fråga som jag ställer mig då om kommunikationen är trovärdig? Det kan diskuteras och detta kan nog bero på vem man frågar i organisationen. Ser jag till hur intervjupersonerna beskriver kommunikationen är den trovärdig i de första leden i organisationen, men trovärdigheten tunnast ut desto längre ner man kommer i verksamheten. Kotter argumenterar även för att använda många kommunikationskanaler, detta har inte använts i stadsdelarna utan kommunikationen har varit muntlig genom olika möten och skriftlig genom intranätet. Detta är en tydlig brist för kommunikationen då den begränsas av få kanaler. Det har både funnits skriftlig och muntlig kommunikation i stadsdelarna, och detta är i linje med vad forskningen beskriver som en förutsättning för att skapa en bra kommunikation.⁸¹ Skillnaden mellan organisationerna är att Västra Hisingen och Majorna-Linné beskriver att den muntliga kommunikationen har varit deras viktigaste sätt att sprida information, Västra Göteborg har mer använt sig av den skriftliga kommunikationen genom sitt intranät. När Västra Göteborg använder sig av mer

⁷⁹ Kotters 1995:63-64

⁸⁰ Kotters 1995:63-64

⁸¹ Kotter 1995:64

skriftlig kommunikation skapas en distans till medarbetarna och närheten och tryggheten sjunker.⁸²

Kommunikationen är tvåvägs mellan cheferna men envägs när det gäller hela verksamheten. Kommunikationen har varit regelbunden under hela organisationsförändringen beskriver samtliga intervjupersoner. Det har uppdaterats med ny information varje vecka genom intranätet och via e-post. Detta beskrivs som ett steg för att göra medarbetarna beredda på organisationsförändringen och minska överraskningen hos personalen, detta beskriver Kotter som en viktig del i kommunikationen under en förändring.⁸³ Medarbetarna ute i verksamheterna har inte velat diskutera förändringen i så stor utsträckning, utan de vill mer diskutera det som händer i det dagliga arbetet. Genom att lyssna på intervjupersonerna kan jag se att förändringen överlag drabbade cheferna och därför har kommunikationen mellan chefer prioriterats högre. I de tre stadsdelarna upplevs mycket av informationen som övergripande då de hela tiden måste arbeta med nya saker, och detta har gjort att cheferna inte kunnat gå på djupet i sin information. Kotter menar att det är viktigt att informationen är relevant och detaljerad och här blir det en tydlig brist då informationen har varit mycket övergripande. Informationen skall grunda sig i det dagliga arbetet och detta har samtliga stadsdelar lyckats med, då mycket av den muntliga kommunikationen har skett under arbetets gång.

5.5 Motivation

Intervjupersonerna har fått beskriva sig själva som chefer mellan två olika sidor, En sida mer åt process hållet i sin ledarstil och den andra mer emot att ta egna beslut. Efter att de själva har fått beskriva vad de är för ledare delar jag in dem i tre grupper. Processledare, Hälften process och hälften egna beslut och mycket egna beslut. Jag tar hjälp av McGregors X- och Y- teori. Jag anser att processchefer är mer av Y-teori och de som tar mer egna beslut blir då X-teori ledare. De som ligger mittemellan blir lite av både X och Y men efter hur de själva har beskrivit det skulle jag säga att även mellancheferna har mer av Y- teori stilen. Y-teori förespråkar att människor kan uppfylla sina egna behov genom att motiverar dem med belöningar som organisationen erbjuder. I teori Y vill cheferna att medarbetarna skall utvecklas och kunna ta egna initiativ som chef skall man inte behöva vara så styrande. Ansvar och den egna viljan till produktivitet är grunden för Y-teori, cheferna sätter sitt förtroende till

⁸² Armenakis et al, 1993:689

⁸³ Kotter 1995:64

att medarbetarna själva kan producera och komma med egna idéer.⁸⁴ Intervjupersonerna som beskriver sig som processledare vill ha ett ledarskap som bygger på delaktighet och eget ansvar hos medarbetarna. De vill att hierarkierna skall suddas ut och organisationen skall inte styras genom ett auktoritärt ledarskap. Diskussion skall ha stort fokus där inte bara chefer skall få diskutera om vad som skall hända i organisationen, utan medarbetarna skall också få vara med och bestämma. Ansvaret skall ligga hos hela organisationen och motivationen bygger på att medarbetarna skall få ta eget ansvar, samt att kommunikationen skall vara tvåvägs. De chefer som säger sig ligga i mitten vill processa mycket men erkänner också att ibland måste man ta snabba beslut och det gäller att göra en avvägning där. Den intervjuperson som talade mycket om egna beslut tryckte på att beslut inte får ta för lång tid, då detta kan göra att organisationen stannar upp och motivationen minskar hos alla i organisationen.

Det som blir intressant här är att sex stycken chefer beskriver sig som process och tre stycken beskriver sig som mellanchefer, om jag då jämför med hur de har sagt att beslut tagits under förändringen så har det varit mycket snabba beslut. Förvaltningsledningen fick agera mycket operativt och hade inte tid att få med hela verksamheten i besluten som skulle fattas. När cheferna i så pass hög grad beskriver sig själva som processchefer där delaktighet och medarbetarskap skall få större fokus, varför blir det inte så i förändringsprocessen? Deras beskrivning är att förändringen gått väldigt snabbt och då har processen fått stiga åt sidan. En del beslut har kunnat processas, men överlag har förvaltningsledningarna i de tre stadsdelarna agerat efter Göteborgs stads mall. Förvaltningscheferna vill att delaktigheten och processen skall få mer plats i beslutsfattandet. Min analys här blir att i förändringsprocessen har förvaltningscheferna blivit mer av X-teori chefer där man mer ser de underställda medarbetarna som passiva, och inte villiga till att ta egna initiativ. De vill få med sina medarbetare i processen med då tidsramen har varit begränsad väljer de istället att lita på bara chefer, då de vet vad som behövs göras och att de kan ta egna initiativ. De vill ligga alla till lags och inte behöva ta några konflikter därför blir det enklast att använda sig av bara chefernas kunskap i förändringsprocessen.⁸⁵

⁸⁴ Bolman , Deal 1995:134

⁸⁵ Bolman, Deal 1995:133

5.6 Delaktighet i förändringen

Delaktighet ur ett organisationsperspektiv handlar mycket om makt och styrning, det finns två historiskt klassiska styrningssätt i organisationer. Det ena innebär en tydlig hierarkisk struktur där makten är centralt placerade i organisationen, i det andra synsättet är makten fördelade över de berörda individerna i organisationen.⁸⁶ Stadsdelarna visar upp en tydlig organisationshierarki där de har sektorschefer, områdeschefer och sedan ner till enhetschefer. Makten är ändå delegerad och alla chefer har ansvar, ett exempel på att makten är delegerad är att sektorcheferna är tydliga med att de inte får gå in i verksamheten för mycket, utan de skall arbeta gentemot cheferna endast. Detta är en faktor som gör att delaktigheten bland cheferna i organisationen ökar, genom att alla har sitt eget ansvar. Utanför cheferna har ansvaret inte varit delegerat utan de har varit styrda av cheferna. Intervjupersonerna beskriver att förändringen har gått fort och därför har de inte riktigt hunnit ha den delaktighet som de önskar.

Delaktighet i en organisationsförändring grundar sig mycket i att skapa en form av vikänsla för organisationen, samt att de känner att deras arbetsuppgifter har någon högre mening.⁸⁷ Förvaltningscheferna har varit tydliga med att informera om syftet med förändringen och försöka få sina medarbetare att känna en stark vikänsla samtidigt som de skall känna att organisationsförändringen blir meningsfull för deras arbete. Detta har förvaltningscheferna lyckades bra med, då motståndet till förändringen varit relativt litet och en positivitet gentemot förändringen har genomsyrat de tre stadsdelarna. För individerna en tydlig helhetsbild av förändringen, är det lättare att skapa delaktighet. Finns det ingen delaktighet är det svårt att få individerna att ta sitt ansvar i organisationen, skapar man däremot delaktighet blir det svårt för individerna att avsäga sig ansvar.⁸⁸ Helhetsbilden har varit tydlig beskriver samtliga intervjupersonerna, men att få de anställda delaktiga har varit svårare. Delaktigheten mellan samtliga chefsled har varit hög med regelbundna möten, men när det gäller medarbetarna har delaktigheten varit lägre på grund av att förändringsprocessen var så pass intensiv. Kommunikationen bör vara tvåvägs för att delaktigheten skall öka och så har inte varit fallet, utan i de tre stadsdelarna har kommunikationen varit envägs i stora drag och då sjunker delaktigheten.

⁸⁶ Paldanius 1999:21

⁸⁷ Kihlblom, 2005:37

⁸⁸ Kihlblom, 2005:37

6. Slutsatser

I detta kapitel visar jag vad jag kommit fram till, för att sedan återkoppla resultatet till mitt problem och syfte. Sedan kommer jag på förslag till fortsatta studier. Här vill jag sammanfatta hur ledarnas roller ser ut i en förändringsprocess och utgå från kommunikation, motivation och delaktighet.

Utifrån resultatet av min studie har jag funnit ett antal aspekter som kan påverka ledarnas roller positivt och negativt i en organisationsförändring. Då jag har intervjupersoner från tre stadsdelar, kan jag se slutsatserna som generella för stadsdelarnas organisationsförändring i Göteborg. I tabell 3 presenteras en sammanfattning över de aspekter som påverkar ledarnas roller i en organisationsförändring.

Negativ inverkan

Ledarskapet – Skapar inte delaktighet, och ser inte hur utpräglad organisationskulturen är.

Kommunikationen –

Tvåvägskommunikation mellan chefer och envägs till övriga i organisationen. Skriftlig kommunikation får större fokus och få organisationskanaler används.

Delaktighet – Delaktigheten är begränsad till endast chefer

Organisationskulturen – Kulturkrockar, tydliga hierarki, och olika rutiner

Kunskap – Bristande kunskap om organisationen.

Motivation– Delaktigheten är låg och chefer tar mycket egna beslut.

Positiv inverkan

Ledarskapet – Ett tydligt ledarskap, inspirerande och coachande chefer, stöttande gällande feedback och information & tillgängliga

Kommunikationen – Relevant och tydlig information samt att visioner och syften är tydligt. Mycket muntlig kommunikation och flera organisationskanaler.

Delaktighet – Delaktighet genom hela organisationen och möjligheter till diskussion.

Organisationskulturen – Skapandet av en nykultur

Kunskap – Kunskapen om organisationen är stor och cheferna som skall driva igenom förändringen har kunskapen

Motivation– Mycket diskussioner och delaktigheten är hög

Tabell 3. Aspekter som påverkar ledarnas roll i förändringsarbetet

För att kunna binda ihop min studie på ett bra sätt, väljer jag att svara på mina tidigare uppställda frågor.

Hur påverkas ledarnas roller när två eller tre organisationer blir en?

Ledarnas var tvungna att skapa nya strukturer samtidigt som de anställda var tvungna att hitta sina roller i den nya organisationen. Ledarna fick ta på sig rollen att bygga ihop de olika kulturerna eftersom förändringen ledde till en större kulturkrock. Ledarna fick en mer framträdande roll i förändringen, de förväntades visa tydligt föra sina medarbetare att de styr organisationsförändringen. Utifrån min studie påvisar jag att organisationskultur har en stor inverkan på hur ledarnas roller fungerar i förändring. Intervjupersonerna är eniga om att kulturen har påverkat deras roll som ledare i en stor utsträckning och arbetet med att skapa en ny organisationskultur har tagit mycket kraft från det övriga förändringsarbetet. Alvesson beskriver att kulturen påverkar ledarskapet i stor utsträckning.⁸⁹ En slutsats som kan dras är att förvaltningscheferna har underskattat kulturens inverkan på organisationsförändringen. Jag kan också dra slutsatsen att det är viktigt att förstå vilka organisationskulturer som råder för att enklare kunna genomföra en smidig förändring. Efter att lyssnat på intervjupersonerna kan jag se att kunskap om organisationen gör det enklare att genomföra en lyckad förändring. När stadsdelsreformen skulle genomföras hade inte cheferna kunskap om sin nya organisation då många av dem hade arbetat i en annan stadsdel tidigare, och därför saknade kunskap om de nya organisationerna. Hade de haft kunskapen om organisationen så hade de också kunnat förstå de rådande organisationskulturerna och detta hade kunnat underlätta ledarnas arbete med förändringen.

I enlighet med tidigare forskning blir ledarskapet framträdande i en organisationsförändring,⁹⁰ ser jag liknande slutsatser i min studie. Förvaltningsledningarna fick arbeta mycket operativt och fick hela tiden vara tydliga med vad som händer i förändringen. Ser jag till intervjupersonernas beskrivningar ställer en förändringsprocess större krav på ledarskapet, och ledarna måste ha en mer synlig roll. Ledaren måste ha en drivkraft för att lyckas med förändringen och detta kan te sig i att de är tydliga med sina åsikter, presenterar och diskuterar målen för organisationsförändringen. Stödet till medarbetaren måste finnas och det är viktigt att vara tydlig med feedback., ledarna måste själva tro på förändringen för att kunna skapa en positiv bild. Ledarskaps teori säger att medarbetarna gör som ledaren gör och inte som de säger.⁹¹ Med intervjuerna som stöd drar jag slutsatsen att detta är en relevant faktor, intervjupersonerna har varit positiva till organisationsförändringen och de beskriver att alla tre

⁸⁹ Alvesson 2009:140

⁹⁰ Alvesson 2009:127

⁹¹ Alvesson 2009:136

stadsdelarna har en positiv inställning till förändringen. Slutsatsen här blir att förvaltningsledningen som är högst upp i organisationen utstrålar en positivitet till förändringen och detta smittar av sig till hela organisationen, det blir här tydligt att ledarens agerande är viktigt för utgången av en organisationsförändring. Ser jag till analysen är det viktigt att förändringen implementeras i hela organisationen, och det gäller att få med hela organisationen.⁹² Förvaltningscheferna trodde inte att förändringen skulle påverka arbetet ute i verksamheterna men det gjorde det. Här kan jag se hur viktigt det är för ledarna att ta på sig rollen att implementera förändringen i hela verksamheten.

I vilken utsträckning har kommunikationen fungerat mellan olika instanser inom organisationen?

Kommunikationen har inte fungerat som de hade hoppats på i samtliga tre organisationer. Då strukturerna inte fanns blev också kommunikationen eftersatt, kommunikatörer var inte på plats när organisationsförändringen startade vilket skapade hinder för kommunikationen inom organisationerna. Kommunikationen emellan chefer har varit bra, men att den har varit bristfällig till alla medarbetare. Det har varit svårt att få ned kommunikationen i linjen på ett bra sätt. Kommunikationen behöver utvecklas så att den når samtliga delar i organisationen. Ser jag då till Kotters argumentation om att kommunikationen skall vara stor⁹³, har inte stadsdelarna riktigt nått upp till detta. Genom att stadsdelarna inte hade sina kommunikatörer på plats när förändringen startade så blev kommunikationen inte optimal mellan de olika instanserna i organisationen. Den muntliga kommunikationen har fått större fokus i Majorna-Linné och Västra Hisingen, medan Västra Göteborg har använt den skriftliga kommunikationen som sin huvudkälla till att sprida informationen under förändringen.

Hur har ledarna lyckats skapa delaktighet och motivation till sina anställda under omorganisationen?

Ledarnas arbete med delaktigheten och motivation har haft olika resultat. Arbetet med motivationen får ses som lyckat då det har funnits en positiv anda i stadsdelarna. En nyckel till att motivationen har varit så hög, är att förvaltningscheferna har visat ett stort engagemang gentemot förändringen och detta har smittat av sig till hela organisationen. Samtidigt som budskapet med förändringen har kommunicerats ut på ett tydligt sätt. Något som dock blir tydligt i studien är att cheferna har fått ta många snabba beslut och därför inte hunnit med att

⁹² Kihlblom, 2005:37

⁹³ Kotters 1995:63-64

skapa processer. Detta försämrar motivationen något då cheferna inte hunnit få med fler personer i sina beslut.⁹⁴ Tiden har varit en relevant faktor när det handlar om ledarnas egna beslut, förändringen var så intensiv att de inte hann med långa processer. Ska jag dra en slutsats om motivationen så har den varit hög under förändringsprocess och tjänstemännen har varit lojala emot politikerna som beslutade om organisationsförändring. Delaktigheten är det som har fallerat mest i förändringsprocessen, det har överlag varit locket på gentemot de anställda och cheferna har haft delaktighet mellan varandra, men inte ner i hela organisationen. Västra Hisingen är ett litet undantag då de lyckats att skapa en delaktighet, men de har inte haft så hårda ekonomiska krav, har de kunnat arbeta mer med delaktighet. Jag drar ändå slutsten att delaktigheten har blivit eftersatt då ansvaret i organisationerna har varit centrerat till cheferna och de har fått agera operativ under hela förändringsprocessen. Slutsatsen för stadsdelarna är att cheferna har lyckats skapa motivation till hela organisationen och detta har gjorts genom att de varit tydliga med visioner och syften. Delaktigheten har inte varit lika lyckade och det har varit svårt att involvera hela organisationerna i förändringsprocessen.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Denna studie har tagit mycket tid och energi, men jag känner att jag lyckats skapa en högre förståelse för hur ledarnas roller ser ut i en organisationsförändring inom kommunala verksamheter. Det har varit mycket berikande att få möta förvaltningscheferna på deras egna arbetsplatser för att komma ledarskapet närmare. Deras egna berättelser har skapat en förutsättning för mig att kunna förstå ledarskapet i en organisationsförändring i kommunal verksamhet. Avslutningsvis tar jag upp ett förslag till vidare forskning på detta intressanta ämne ledarnas roller i sammanslagning av Göteborgs stadsdelsnämnder.

Jag har jämfört sju stadsdelar som efter sammanslagningen blev till tre. Det skulle vara intressant om man gjorde en liknande studie men då tar med stadsdelarna Centrum och Lundby som har infört en likadan organisationsstruktur som alla stadsdelar i Göteborgs stad, men Centrum och Lundby behövde inte gå samman med någon annan stadsdel. Därför vore det intressant att se hur deras organisationsförändring gick, med mera och gick smidigare då de inte behövde arbeta med att skapa en ny organisationskultur utan kunde endast fokusera på att skapa en ny organisationsstruktur och arbeta efter likabehandling.

⁹⁴ Kihlblom, 2005:40

7. Referenser

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (1996) *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*, Malmö: Liber-Hermod.

Alvesson, M. 2009 organisationskultur och ledning

Liber

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2008, *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*, Liber AB.

Ahrne, G. Svensson, P. (2011) Handbok i kvalitativa metoder.

Malmö: Liber AB

Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*,

Bolman, L. G. & Deal, T. E. 1995, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur Lund.

Bruzelius, L. H., & Skärvad, P. H. 2004, *Integrerad organisationslära*, Författarna och Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A (2008) *Social Research Methods*

New York: Oxford University Press Inc., NY.

Christensen, T. Lægroid, P. Roness, P.G och Røvik, K, A 2005, Organisationsteori för offentlig sektor

Liber

Ekengren, A-M, Hinnfors, J. 2006 Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats

Studentlitteratur AB

Esaiasson, P. Gilljam, M. Oscarsson, H. Wängnerud, L (2012) *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad*,

Norstedts Juridik AB

Forslund, M. 2010 Organisering och ledning

Liber

Hayes, J. 2010, *The Theory and Practice of Change Management*

Palgrave Macmillan

Jacobsson, D, I. 2005, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap,*

Studentlitteratur Lund.

Jacobsen, D, I. Thorsvik, J 2002 *Hur moderna organisationer fungerar*

Studentlitteratur Lund

Jönsson, J Rubenowitz, S Westerståhl, J (1995) *Decentraliserad kommun. Exemplet Göteborg,*

Stockholm: SNS

Kihlblom, G. 2005 *Släpp medarbetarna loss, att utvecklas verksamheten genom delaktighet*

Uppsala publishing House

Kotter, J. P., Matsushita, K. 1997 *Leading change: a conversation with John P. Kotter, Strategy and Leadership,*

Kvale, S. 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun,* Studentlitteratur Lund.

Lewin K. 1997, *Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science,*

American Psychological Association.

Paldanius, S. 1999 *Delaktighet, demokrati och organisationsförändring i skilda världar*

Linköpings Universitet

Self, D.R. (2007) *Organizational change – overcoming resistance by creating readiness.*

Development and learning in organizations,

Yukl. G 2010 *Leadership in organizations*

Pearson Education

Internetkällor

Göteborgs stad 2011

Hämtad (2012-09-10)

[http://www4.goteborg.se/prod/G-info/statistik.nsf/ae92014b39e8f7a8c12572b1004f9754/7c992d805667c3cbc125782200471d0f/\\$FILE/Perspektiv%201-2011.pdf](http://www4.goteborg.se/prod/G-info/statistik.nsf/ae92014b39e8f7a8c12572b1004f9754/7c992d805667c3cbc125782200471d0f/$FILE/Perspektiv%201-2011.pdf)

Göteborgs stad

(Hämtad 2013-02-27)

http://goteborg.se/wps/portal/enheter/stadsdelsforvaltning/majorna-linne-stadsdelsforvaltning/lut/p/b1/jZJJjqNAFETPUgdAJIOTZJmGJBmNzQwbBBhjbDAeMFCcvt2b3pW6Yvel9_SIULAZm3I8t5EkiJDEJmx2K6a2KcZ2uBXD3zuDOS_4IvFVASANCsA4KBG1PYXHHvcB0g8AfggGv_P_AS4U1Q-A9gLyOd5X4S__K-CAthwGNJQIYJg8dkLO5Sjgf-crFOuiZAOAbLoBBtZDTz4IAsDC__yYTaIUlupgzBqJ8iWNvJg3tzhHbs9U7NriygfBi-Zu_KUSF5w0nt5WaU-HIv1bVXLk14F9WK0z9vqF423HeZzr3Bo7qcJ029cmFy3x7BpxOIuYykX0_u1DVUfvphblybUBLfYrGNl6zCgcvNuv97m8LgJyjqbtKg7BrI9zpwAPIBvu-OLCXz1kApbOj26tX_GR-tWVxXdEJLUeK46zWrQLHHKYolYblc6zyeVeU4Mu9OHvmbTTx3Sj3VIIhuwCRBz__J9N9br6l3AzAcqERyVzI5KF4eM9o6cHefaWYFqrEEZOf6V2wVIzNCoZEXagWBHL-ETfbEmmzXdUH5WGEUpv4QvZyY4yk0fvhf1QYewPzZ-uVWpWNGXkIW9vz25tXcZL5t6meG7q5EQxEc3ZR5oEQ-V1sfulAX7qiFvAk2FUarlQGA42qWEiZ6e4tdm2k1POsBZUR816s_2uIH6k4_JnbvOSqqL3dkY1m3zYHwLwa4yNXS3wsodbaGY0fT2NMbvPehek_5p7iV3Lwnyyu1iJi9Fma6nnt-vKB6EtS0n6f745kJgRafQPrdHKcVfX2yfdZqm2WLBpF9_APPA2dQ!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Grahn, Hinnfors. G. Britz, S. Göteborgs Posten 2012

Hämtad (2012-10-09)

<https://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.1104371-kris-i-stadsdelarnas-ekonomi>

8. Intervjuguide

Bakgrund:

Vill du berätta lite om dig själv?

Har din arbetssituation förändrats i och med organisationsförändringen?

Förändringen:

Hur presenterades organisationsförändringen för dig?

Beskriv hur ert förändringsarbete gått till?

Ser du organisationsförändringen som avslutad eller pågår fortfarande processen?

Har du upplevt något motstånd till förändringen?

Beskriv hur ni har gjort med eventuell uppföljning?

Ledarskapet:

Beskriv ledningens roll i förändringsarbetet

Beskriv hur du själv som ledare har agerat i förändringsprocessen?

Finns det några viktiga aspekter att tänka på som ledare vid en förändring?

Känner du att ditt ledarskap har förändrats i och med organisationsförändringen?

Kommunikation

Hur har informationen gällande organisationsförändringen sett ut? exempelvis mail, nyhetsbrev, möten, utvecklingssamtal osv.)

Vilka möjligheter har du att diskutera organisationsförändringen?

Vilka möjligheter har dina underställda medarbetare att diskutera organisationsförändringen

Motivationen:

Känner du dig motiverad i ditt arbete?

På vilket sätt motiverar ni från ledningen de andra i organisationen?

Ger du någon feedback till de anställda när du märker att de engagerar sig i förändringen? Hur ger du feedback?

Delaktighet

Beskriv hur delaktigheten ser ut i er organisation

Har du kunnat påverka beslut gällande organisationsförändring?

Har dina anställda medarbetare kunnat påverka organisationsförändringen?

Avslutningsfråga:

Vill du tillägga något som inte har framkommit under intervjun?