



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

**“WHEN YOU ARE LOST,
ANY OLD MAP WILL DO”**

En kvalitativ intervjustudie om hur myndigheter uppfattar
ovissa organisationsförändringar.

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT2019

Kandidatuppsats

Handledare: Niklas Åkerman

Stina Lawenius 950801 & Clara Svärd 920729

ABSTRACT

.....

PROGRAM: Examensarbete i företagsekonomi, inriktning Management.

NIVÅ: Grundnivå

TERMIN/ÅR: VT 2019

HANDLEDARE: Niklas Åkerman

KURSANSVARIG: Vedran Omanovic

FÖRFATTARE: Stina Lawenius, stinalawenius@gmail.com & Clara Svärd, clarasvardh@gmail.com

ANTAL ORD: 17 022 ord

SIDANTAL: 44 sidor

NYCKELORD: Ovisshet, Sensemaking, Förändring, Organisationer, Myndigheter, Kontext

SYFTE: *Syftet med studien är att förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar.*

TEORI: Studiens referensram tar avstamp i Sensemaking för att sedan utvecklas i The Cynefin Framework.

METOD: En kvalitativ metod innehållande 16 samtalsintervjuer.

MATERIAL: 16 inspelade och transkriberade intervjuer. Intervjupersonerna består av medarbetare från Arbetsförmedlingen i Göteborg med omnejd. Materialet inkluderar även en intervjuguide.

RESULTAT: Studien visar att organisationsförändringar tolkas personligt. Det finns dock en gemensam oro över att förändringar inom organisationen yttrar sig i negativa konsekvenser av ökad arbetsbelastning, minskad arbetsmotivation och en misstro gentemot förändringen. Ovissheten är därför påtaglig i organisationsförändringarna, genom en ohållbar förändringstakt samt brist på analys och samstämmighet. Förändringarnas kontext blir därmed oordnad, vilket i sig försvårar meningsskapande och tolkning över förändringen. Genom analys och en samstämmig tolkning, som går bortom standardlösningar, hade man kunnat undvika kontexten disorder.

TACK TILL

Våra fantastiska intervjupersoner på
Arbetsförmedlingen, för er tid, inlevelse och
beundransvärda arbete.

Niklas Åkerman. Vår karta över Alperna.

Våra nära och kära.

Varandra.

EXECUTIVE SUMMARY

.....

Chris Grey once wrote that the passage of time is the only thing that is required for change to be a fact (2009). Furthermore, if imbalance between definition, approach and action may occur, change can result in uncertainty. For what happens when external change is intervened with uncertainty, and the context of the changing organization gets complicated, complex and chaotic?

The purpose of the study is to understand how public agencies sense uncertain organizational changes. The study includes two questions to fulfil its purpose: How is an uncertain organizational change sensed by public agencies? How is uncertainty contextualized? The study therefore examines external changes and uncertainty in a perspective of change and managing the unexpected (Grey, 2009; Weick & Sutcliffe 2007), wicked problems (Ritter & Webber, 1973; Camillus 2008) and sensemaking in organizations (Weick 1995; Brown, Colville & Pye 2015; Sandberg & Tsoukas, 2015). The study consists of a qualitative method, which includes 16 personal interviews, and it is the respondent's thoughts and ideas that form the result of the study.

The theoretical frameworks of the study are *Sensemaking* and *The Cynefin Framework*. The theories add a significant perspective on how individuals in organizations describe, sense and frame how uncertainty affects the internal organization. The theories therefore endorse the purpose of the study. Sensemaking is an analytical approach to study how individuals create order out of uncertainty in organizations. The perspective provides an understanding of reality as a process, emerging from efforts to create order and make retrospective sense of situations characterized by uncertainty, ambiguity, disorder and confusion. While what was previously known gets interrupted, sensemakers are bound to question the existing, and capture alternative frames to make sense of the situation (Rubin & Dahlberg, 2017). The Cynefin Framework is developed from sensemaking and is addressing how different contexts calls for different kinds of approaches. The framework is formed after contexts such as *Simple*, *Complicated*, *Complex*, *Chaotic* and *Disorder*. The context must first be defined, in order to act accordingly (Snowden & Boone, 2007).

The study shows that organizational changes are sensed personally. However, there is a shared concern that the uncertainty complicates the daily work and reduces work motivation. Furthermore change is difficult to avoid and uncertainty as a phenomenon is nothing new. The uncertainty is therefore evident in organizational changes, through an unsustainable pace and lack of analyse and coherence. The context of the changes is thus *Disorder*, which in itself complicates meaning creation and interpretation. Through analysis and a coherent interpretation that goes beyond standard solutions, one could have avoided the context disorder.

SAMMANFATTNING

.....

Världen är föränderlig och organisationsvärlden lika så, de är en del av varandra. Oavsett om det rör sig om svenska myndigheter eller andra organisationer så påverkar yttre omvärldsförändringar den inre organisationen (Grey, 2009). När vi studerar organisationer måste vi därför betrakta dem som en del av vår omvärld och som en del av de förändringar som sker, både internt inom organisationen men också externt, likt myndigheters politiska påtryckningar. Förändringar kan vidare i viss mån förstås som tydliga, enkla och initierade av välgrundad planering och raka direktiv. Organisationsförändringar kan dock också gå bortom sitt normala tillstånd och förhållningssätt. För vad händer när yttre påtryckningar såsom politiska beslut orsakar ovisshet i förändringens genomförande, och kontexten inom den föränderliga organisationen blir komplicerad, komplex och kaotisk? (Snowden & Boone, 2007).

Syftet med studien är att förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar där två frågeställningar har skapats för att besvara studiens syfte: Hur tolkas en ovisst organisationsförändring inom myndigheter? Samt Hur kontextualiseras ovissheten? Genom att närma oss ytterligare en dimension på förändring, nämligen ovisshet, utgår studiens teoretiska ramverk från Sensemaking och The Cynefin Framework. Studien utgår från ett organisationsteoretiskt ramverk där ovisshet karaktäriseras av ofullständighet, tvetydighet och/eller okänd information (Rubin & Dahlbergs, 2017). Problemet med ovisshet blir därmed denna ofullständighet och tvetydighet.

För att besvara studiens syfte och frågeställningar studeras en specifik myndighet, nämligen Arbetsförmedlingen. Vidare har 16 kvalitativa intervjuer utförts på Arbetsförmedlingen i Göteborg med omnejd. Intervjuerna skedde under april 2019 då förvaltningsanslaget fastställt en minskad budget med 800 miljoner kronor jämfört med 2017. En budget som resulterat i att myndigheten beräknas varsla ca 4500 anställda (Lunneborg & Ragnehag, 2019, 28 mars). Att utgå från Arbetsförmedlingen ansågs därmed relevant för att studera en förändring som till synes är tydlig, men där yttre förändringar orsakar ovisshet i den inre organisationens genomförande.

Studien visar att organisationsförändringar tolkas personligt. Det finns dock en gemensam oro över att förändringar inom organisationen yttrar sig i negativa konsekvenser i form av ökad arbetsbelastning, minskad arbetsmotivation och en misstro gentemot förändringen. Ovissheten är därför påtaglig i förändringens genomförande, genom en ohållbar förändringstakt samt brist på analys och samstämmighet. Kontexten över förändringen som råder är således oordnad, vilket i sig försvårar meningsskapande och tolkning. Genom analys och en samstämmig tolkning, som går bortom standardlösningar, hade man kunnat undvika kontexten disorder.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	8
1.1.1 Att agera på förändring	9
1.1.2 Ovisss organisationsförändring inom myndigheter	9
1.2 TIDIGARE FORSKNING PÅ OVISSHET OCH FÖRÄNDRING	10
1.2.1 Tidigare forskning på sensemaking.....	11
1.2.2 Studiens bidrag – Synliggör ovisss förändring inom myndigheter.....	12
1.2.3 Problemformulering – Att synliggöra ovisshet	12
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	13
2. TEORI	14
2.1 SENSEMAKING	14
2.1.1 Sensemaking som en pågående process	14
2.1.2 Tolkning som ett centralt begrepp.....	15
2.1.3 Sensemaking i en föränderlig värld.....	16
2.2 THE CYNEFIN FRAMEWORK	16
2.2.1 Disorder – Den femte kontexten	17
3. METOD	19
3.1 STUDIENS UTGÅNGSLÄGE	19
3.1.1 En abduktiv ansats.....	19
3.2 URVAL	20
3.2.1 Arbetsförmedlingen – En myndighet i förändring	20
3.2.3 Att hitta intervjupersoner	21
3.2.4 Urvalsproblematik	22
3.2.5 Pilotintervju	22
3.3 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	23
3.4 GENOMFÖRANDE	24
3.4.1 Intervjuguiden	24
3.4.2 Intervjusituationen.....	25
3.5 BEARBETNING	25
3.5.1 Tematisk uppdelning	25
3.6 METODREFLEKTION	26
4. EMPIRI	27
4.1 ATT TOLKA EN OVISSS ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	27
4.1.1 Tolkningen är personlig	27

4.1.2	Ovisshet inget nytt.....	28
4.1.3	Ovissheten försvårar det dagliga arbetet	29
4.1.4	Även framtiden är oviss	30
4.2	FÖRÄNDRINGEN KONTEXTUALISERAS.....	31
4.2.1	Kontextualisera Ovisshet.....	31
4.2.2	En förändring uppfattas som ofrånkomlig	32
4.2.3	Framtiden kantas också av ovisshet	33
5	ANALYS	35
5.1	ATT ANALYSERA EN TOLKNING	35
5.1.1	Ovissheten går bortom standardlösningar	35
5.1.3	Minimera ovisshet	36
5.1.4	Förändringen saknar motivation och bränsle	37
5.1.5	Undantag i den gemensamma oron	37
5.2	EN OORDNAD KONTEXT	38
5.2.1	Ovisshet är alltid närvarande vid förändring.....	38
5.2.2	Komplicerad kontext utan analys.....	38
5.2.3	Kontexten uppfattas som disorder.....	39
6	SLUTDISKUSSION	40
6.1	STUDIENS VÄGBESKRIVNING	40
6.1.1	betydelsen av Sensemaking.....	40
6.1.2	Praktisk relevans	41
6.2	SLUTREFLEKTION ÖVER STUDIEN.....	41
6.2.1	Viljan att alltid lära sig mer – Potentiella utflykter	42
REFERENSER	43	
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE		

1. INLEDNING

.....

*“Tidens gång är det enda som krävs för att förändring ska vara ett faktum”
(Grey, 2009:147).*

I en föränderlig värld uppbyggd av organisationer sker idag samtida händelser som för bara några år sedan inte var lika självklara. Organisationer är nämligen ständigt föremål för omfattande effektivisering, förbättring och förnyelse. Förändring, eller snarare synen på förändring är därför kontextuell, ursprunglig och någonting som vi tar för givet. Enligt Grey ses förändring närmast som ett konsensus, där förändring existerar och vi med den - *“Tidens gång är det enda som krävs för att förändring ska vara ett faktum”* (2009:147). Att blunda för förändringar är därför omöjligt och att inte agera på förändringen är att låta sig gå under i den ökade konkurrens som den föränderliga omvärlden innebär (Grey, 2009).

Organisationer och organisering blir därför ett angeläget ämne att studera, eftersom ämnet behandlar sociala och samhälleliga företeelser likt förändringar, som kan sägas beröra oss alla. I förlängningen omfattar ämnet organisationsstudier diskussioner om såväl mänskliga relationer som politik (Grey, 2009). När vi studerar organisationer måste vi därför betrakta dem som en del av vår omvärld och som en del av de förändringar som sker, både internt inom organisationen men också externt, likt myndigheters politiska påtryckningar.

Yttre påtryckningar är någonting som myndigheter konsekvent måste förhålla sig till, vad gäller såväl skiftande beslut som en föränderlig finansiering. Trots att förändringen till synes verkar tydlig, enkel och initierad av välgrundad planering och raka direktiv, kan en förändrings omfattning dock gå bortom normala tillstånd och förhållningssätt. För vad händer när yttre påtryckningar orsakar ovisshet i förändringens genomförande, och kontexten inom den föränderliga organisationen blir komplicerad, komplex och kaotisk? (Snowden & Boone, 2007).

För att konkludera; världen är föränderlig och organisationsvärlden lika så, de är en del av varandra. Att vidare genomföra organisationsförändringar är desto svårare. Oavsett om det rör sig om svenska myndigheter eller andra organisationer, påverkar yttre omvärldsförändringar den inre organisationen (Grey, 2009). En påverkan som i sin tur kan vara föranledd eller leda till ovisshet. För att hantera ovissheten krävs således förståelse och likt Karl Weick (1995) hävdar, *sensemaking*. Sensemaking blir likt ett ramverk för organisationer att hantera ovissa förändringssituationer (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Följande studie kommer därför att studera hur yttre förändringar orsakar ovisshet i den inre organisationens genomförande, genom en intern blick och förståelse för hur myndigheter tolkar och skapar mening.

Den tidigare forskning som relaterar till studien är grundad på managementområdet, med teman som förändring, organisering, ovisshet och meningsskapande. Studien går inte djupare in på myndighetens existens, deras övergripande samhälleliga roll eller deras roll i det politiska samtalet. Detta lämnas helt till andra studier.

1.1 FÖRÄNDRING I ORGANISATIONER

Om vi således har konstaterat att förändring finns, är det inte lika enkelt att konstatera vad agerandet på förändring innebär. Bedömningarna över vilken typ av förändring organisationen måste förhålla sig till, genomföra och vilka metoder som ska användas kan sägas “bero på”. Agerandet kan komma att vara utveckling, marknadsföring och investeringar, men listan av möjliga lösningar kan göras lång (Grey, 2009).

1.1.1 ATT AGERA PÅ FÖRÄNDRING

Barbara Czarniawska (2015) beskriver hur sättet man studerar organisationer och organisering kontinuerligt måste förändras. Czarniawska (2015) betonar hur förändringsstrukturer blir till processer och hur organisationer blir till organisering, där utgångspunkten för organisering måste ta hänsyn till flera olika aspekter kring organisationers förändringar. Ett exempel på den föränderliga organisationsvärlden är den allt fortskridande förändringstakten, ett förhållande som benämns *hastighetskravet*. Hastighetskravet innebär att såväl sociala processer som innovationer och informationsdistribution förväntas ske i allt högre hastighet, där hastighetskravet ses som ett tecken på framgång, men inte nödvändigtvis medför en lyckad organisationsförändring (ibid).

Grey (2009) vill lyfta skäl till att förhålla sig skeptisk till det konsensus som råder kring förändring, då föreställningen om vår tids förändringstakt inte kan sägas vara unik. Givetvis kan dagens förändringar ses som både betydande och dramatiska, men kan inte sägas utgöra ett undantag i historien. Grey (2009) lyfter förändringar likt renässansen, reformationen och den industriella revolutionen - vilka ställer dagens förändringar i perspektiv. Påståendet kan inte sägas förneka att förändring sker, snarare att förändring som fenomen måste uppfattas och förstås i sitt sammanhang. Förändring tycks därför ses som mer stabil när vi blickar bakåt i tiden, eftersom det förgångna är välbekant för oss nu, men vad som ligger framför oss präglas av större ovisshet (ibid). Om då den kollektiva tolkningen av förändring ses som ofrånkomlig, och dessutom anses färdas i högre hastighet än någonsin förut (Czarniawska, 2015), kommer organisationer genom att handla från denna övertygelse också konstruera en tro på förändring som det enda möjliga (Grey, 2009). Organisationer bör därför inte ses som fysiska objekt, utan som verktyg för kollektivt handlande (Czarniawska, 2015). Medarbetare i den inre organisationen kan dock ha svårt att hantera och göra sig av med ett förgivettaget och normaliserat handlingssätt (Weick, 1996), trots att själva handlandet kan uppfattas som hotfullt och vara i behov av förändring (Czarniawska, 2015).

1.1.2 OVISS ORGANISATIONSFÖRÄNDRING INOM MYNDIGHETER

Att yttre påtryckningar förändrar den inre organisationen är ingenting nytt. Organisationer behöver anpassa sig till såväl yttre omvärldsförändringar som inre organisationsförändringar för att uppfattas som relevanta och legitima för sin samtid. Först när organisationen har förmåga att anpassa sig och förändras kan organisationen växa och överleva (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014). En typ av organisationsform som idag står inför stora utmaningar är en del av Sveriges myndigheter som är i behov av förnyelse (Regeringskansliet, 2019a). Då myndigheter kan sägas befinna sig på en marknad formas de av omvärldens utveckling och

påverkas av konkurrensförhållanden, internationalisering, digitalisering, globalisering och uppkomsten av nya organisationsformer. Faktorer som i sig påverkar incitament, prisbildning och strukturomvandling samt en allt mer differentierad beskrivning av en arbetstagares uppgifter (Karlson & Lindberg, 2008). Skatteverket gick exempelvis från ”*fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet*” (Skatteverket, 2019) när de utifrån ett lågt förtroende bland allmänheten tvingades förändra sitt bemötande och arbetssätt. Under 1990-talet förändrades förutsättningarna för Centrala studiestödsnämndens verksamhet, då antalet studiestödstagare fördubblades. Målet blev att förändra CSN:s roll och uppgifter genom att förenkla regelsystemen och kontrollkraven, samt öka studenternas egna möjligheter till att kunna hjälpa sig själva (SOU 1998:131). Vidare gick Posten år 1998 från myndighet till bolag och när EU:s konkurrensregler förändrades blev det början på PostNord AB, en sammanslutning mellan svenska Posten och Post Danmark. En omställning som även grundar sig i behovet av att kunna erbjuda flexibla leveransformer som fokuserar på e-tjänster snarare än fysiska brev (PostNord, 2019). Ovanstående exempel synliggör myndigheter i förändringar. Det tyder även på en nyansering i graden av ovisshet, som kan vara mer eller mindre påtaglig. Beroende på kontext och olika förutsättningar kan ovissheten variera i sin omfattning. En myndighet där vi anser att graden av ovisshet är hög är Jämställdhetsmyndigheten.

Jämställdhetsmyndigheten inrättades den 1 januari 2018 i Göteborg med syftet att främja regeringens jämställdhetspolitiska prioriteringar i nära samverkan med andra myndigheter, organisationer, kommuner samt landsting och näringsliv (Jämställdhetsmyndigheten, 2019). Knappt ett år senare beslutades dock att myndigheten skulle läggas ned 2019 (Jämställdhetsmyndigheten, 2018). Regleringsbrevet för budgetåret 2019 avseende Jämställdhetsmyndigheten löd “*Jämställdhetsmyndigheten ska förbereda avveckling av myndigheten så att den kan upphöra den 31 december 2019 mot bakgrund av riksdagens beslut*” (Regeringsbeslut II:6 2018-12-21 S2018/06064/RS). Regleringsbrevet blev dock kortvarigt och i en extra ändringsbudget beslutades att myndigheten inte längre skulle avvecklas (Regeringskansliet, 2019b).

Inom loppet av lite mer än ett år har myndigheten alltså gått från inrättande till avveckling, för att under våren 2019 återfå tillräcklig finansiering med löftet om att nedläggningen inte längre är aktuell. Myndigheten illustrerar därför ett exempel där en organisationsförändrings omfattning går bortom normala tillstånd och förhållningssätt, där graden av ovisshet är hög. Myndigheten blir ett tydligt exempel där regeringsbeslut å ena sidan kan förstås som lättförståeligt, då myndigheter konsekvent förhåller sig till yttre påtryckningar och förändringar. Å andra sidan orsakar genomförandet av förändringarna ovisshet i den inre organisationen, då förändringen går bortom det normala tillståndet för myndigheten, i och med skiftande och tvetydiga beslut samt en förändrad finansiering.

1.2 TIDIGARE FORSKNING PÅ OVISSHET OCH FÖRÄNDRING

För att studera ovisshet, krävs ett fastställande av begreppet. Studien utgår, utifrån ett organisationsteoretiskt ramverk, av Rubin och Dahlbergs (2017) definition på ovisshet. Här karakteriseras ovisshet av ofullständighet, tvetydighet och/eller okänd information. När

definitionen av ovisshet står sig klar kan en oviss förändring därför ses som obalanserad. Flera av de organisatoriska problem som är allra svårast att lösa eller finna åtgärder till är nämligen just de problem som är svåra att definiera, lokalisera och observera (Rittel, & Webber, 1973). Rittel och Webber (1973) lyfter vad de kallar *wicked problems*, problem som i sin natur är komplexa att både definiera och hantera. För att beskriva ett wicked problem måste man utveckla en fullständig förståelse för alla tänkbara lösningar. Förståelsen för problemet och problemlösningen måste vara sammankopplade med varandra, där Rittel och Webber, menar att ”*The formulation of a wicked problem is the problem!*” (1973:161). Således kan man inte förstå problemet om man inte förstår dess kontext. Det går heller inte att försöka söka meningsfulla lösningar utan att förstå problemet. Lösningarna på wicked problems är därför inte rätt eller fel, snarare bättre eller sämre (ibid).

Med wicked problems menar Camillus (2008) att organisationers problem inte är statiska, problemen besitter istället en komplexitet som inte går att lösa med hjälp av traditionella processer. Vanligen uppstår problemen när organisationer möter konstant förändring eller större utmaningar. Likt Camillus (2008) redogörelse för externa komplexa omvärldsförändringar, som sker bortanför organisationens egen kontroll, skulle wicked problems kunna användas för att beskriva ovisshetens problematik och den svårighet som kan tänkas uppstå i förändringsarbete. Problemen kan då inte lösas genom att applicera standardlösningar. Om standardlösningar mot förmodan används skulle det kunna leda till oönskade konsekvenser (ibid).

Karl E. Weick och Kathleen M. Sutcliffe (2007) beskriver att förändringsarbete inte går att planera. Istället för att fokusera på strategier gällande förändringsarbetet anser författarna att fokus bör ligga på operationaliseringen. En organisation bör inte förenkla förändringsarbetet allt för mycket, utan istället vara öppen för det oväntade och ha en ständig dialog med de inblandade. Beslutsfattare som styr över förändringen bör därför inte vara de som sitter högst upp i hierarkin, de som utför och tar besluten bör istället vara de som vet mest om situationen (ibid).

1.2.1 TIDIGARE FORSKNING PÅ SENSEMAKING

Brown, Colville och Pye (2015) skriver hur fenomenet sensemaking används för att förstå en stor del av våra uppfattningar, teorier och studier om organisering. Författarna lyfter tidigare forskning av Sandberg och Tsoukas (2015) samt Weick, Sutcliffe och Obstfeld (2005), och menar att organisationer framträder i en pågående process, där människor organiserar för att skapa mening. Organisering uppnås i den utsträckning som sensemaking uppnås (Brown, Colville & Pye 2015). Sensemaking blir således likt ett ramverk för organisationen att hantera ovissa organisationsförändringar, där sensemaking och organisationer utgörs av varandra (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Sensemaking har därför en betydande roll inom organisationsteori och hjälper oss att förstå hur människor agerar i organisationer (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Weick (1988) belyser sambandet mellan sensemaking och ovisshet när han undersöker sensemaking under krissituationer och hur olika agerande kan ge olika utfall. Weick skriver ”*If action is a means*

to get feedback, learn and build an understanding of unknown environments, then a reluctance to act could be associated with less understanding and more errors.” (1988:306). Citatet innebär att engagemang, kapacitet och förväntningar påverkar processen av sensemaking och hur man sedan möjliggör förståelse och agerande. Nyare forskning av Jalonen, Schildt och Vaara (2018) bidrar vidare med att försöka förtydliga den tvetydighet som finns kring sensemaking och hur självansvar på en mikronivå spelar en avgörande roll för hur man skapar mening inom strategiska problem och begrepp.

1.2.2 STUDIENS BIDRAG – SYNLIGGÖR OVISS FÖRÄNDRING INOM MYNDIGHETER

Det finns flertalet studier som lyfter förändringsarbete likt Weick och Sutcliffe (2007), problems komplexitet (Ritter & Webber, 1973; Camillus 2008) samt förändring genom meningsskapande i ovissa organisationsförändringar (Brown, Colville & Pye 2015; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Med bakgrund av tidigare studier gällande organisering i förändring är vår studie alltså kumulativ och grundar sig på tidigare forskning om ovissa organisationsförändringar. Fenomen likt ovisshet och organisationsförändring öppnar dock upp för flera möjliga infallsvinklar där tidigare studier inspirerat oss till att närmare studera svenska myndigheter. Likt Skatteverkets, CSN:s och Jämställdhetsmyndighetens förhållning till organisationsförändring och förnyelse, anser vi att myndigheter av idag måste förhålla sig till vad Brunsson och Olsen (1993) menar är en organisatorisk karta som så ofta ritas om. En karta som oavsett om det gäller genomförande av strukturomvandling, förvaltningsanslag eller digitalisering kan leda till eller vara föranledd av ovisshet. Organisationsförändring och ovisshet anspelar alltså på en samverkan där vi anser att forskning som studerar fenomenen utifrån ett perspektiv på myndigheter är av betydelse. Likt Czarniawska (2015) anser är förändringsarbete inom organisationer dessutom ett rörligt mål och någonting som ständigt måste uppdateras. Vi vill med vår studie därför skapa ett djupgående material som bidrar med relevant och uppdaterad information. Att fokusera på just svenska myndigheter anses tillföra en betydande koordinat till en stor organisatorisk karta. Genom kvalitativa samtalsintervjuer vill studien förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar.

1.2.3 PROBLEMFORMULERING – ATT SYNLIGGÖRA OVISSHET

Genom Grey (2009) och Czarniawska (2015) har det konstaterats att världen är föränderlig och organisationsvärlden lika så, de är en del av varandra. Oavsett om det rör sig om svenska myndigheter eller andra organisationer, så påverkar yttre omvärldsförändringar den inre organisationen (Grey, 2009). Organisationsförändring kan vidare i viss mån förstås som tydlig, enkel och initierad av välgrundad planering och raka direktiv. Genom att närma oss en ytterligare dimension på organisationsförändringar, nämligen ovisshet, skapas dock vår avsikt med studien; att organisationsförändringar kan gå bortom sitt normala tillstånd och orsaka ovisshet i dess genomförande.

Problemet med ovisshet blir därför dess ofullständighet och tvetydighet. Problemet skapar en dubbelhet i att dels befinna sig i en pågående förändring, som myndigheter må vara tvungna att förhålla sig till, samtidigt som förändringen är svår att angripa eller ens definiera med anledning av dess ovisshet. Orsakad av yttre påtryckningar, blir förändringens genomförande således ovisst i sitt förhållningssätt, definition och agerande på vad som komma skall - där den inre organisationens agerande kräver förståelse, tolkning och mening.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Omvärlden och organisationsvärlden är ständigt föränderlig. Organisationer måste därför förhålla sig till yttre påtryckningar som kan uppfattas som nödvändiga men också tvingande. Med bakgrund till att organisationsförändringar kan gå bortom sitt normala tillstånd och på så vis leda till ovisshet i den inre organisationens agerande har följande syfte formulerats:

Syftet med studien är att förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar.

Följande frågeställningar har skapats för att besvara studiens syfte:

1. **Hur tolkas en oviss organisationsförändring inom myndigheter?**

Med tolkning menas hur man som verksam i den inre organisationen skapar mening, med utgångspunkt i teorin *Sensemaking*.

2. **Hur kontextualiseras ovissheten?**

Att kontextualisera syftar till hur man som verksam i den inre organisationen uppfattar det sammanhang som den ovissa förändringen verkar inom.

2. TEORI

.....

I följande avsnitt delges studiens teoretiska ramverk; *Sensemaking* och *The Cynefin Framework*. Fenomenet sensemaking har tidigare presenterats och relaterar till förståelsen för hur man tolkar och skapar mening i en oviss organisationsförändring. För att vidare finna nya aspekter på de problem sensemaking lyfter används The Cynefin Framework. Sensemaking och dess utveckling av The Cynefin Framework hjälper oss att förstå hur myndigheter tolkar och skapar mening samt hur de uppfattar ovisshet och dess kontext. Förståelsen möjliggör vidare studiens syfte och hjälper oss att besvara frågeställningarna. Sensemaking kommer framförallt att användas för att besvara frågeställning ett medan The Cynefin Framework är bärande för att besvara frågeställning två. Genom att presentera såväl sensemaking som The Cynefin Framework förklaras den teoretiska syntesen.

2.1 SENSEMAKING

Sensemaking har enligt Brown, Colville och Pye (2015) inte en direkt definition. Snarare förklaras sensemaking bäst av ett framväxande konsensus av flertalet forskare, som menar att fenomenet refererar till processer vari förståelse och ordning eftersöks i en tvetydig, mångfacetterad, osäker och oviss situation (Colville, Brown, & Pye, 2012; Maitlis, 2005; Weick, 1995 i Brown, Colville & Pye 2015:266). Sensemaking vill då genom en konstruktiv och analytisk ram förstå verkligheten som en pågående process. Processerna uppstår genom prestationer för att skapa ordning samtidigt som man har en retrospektiv blick och förståelse för vad som sker. I ett stadium av ovisshet krävs nämligen ett ifrågasättande av det nuvarande och befintliga, för att skapa förståelse för alternativa vägar och åtaganden. Sensemaking kan då förhindra eller mildra ovisshet (Rubin & Dahlberg, 2017).

2.1.1 SENSEMAKING SOM EN PÅGÅENDE PROCESS

Weick (1995) beskriver sensemaking som en idéutveckling med förklarande möjligheter, snarare än en bestående kunskap. Weick menar, som tidigare nämnt, att sensemaking är en pågående process - eller en pågående konversation, där samtalet hela tiden utvecklas av perspektiv och förståelse. Sensemaking är därför ständigt pågående och sker överallt, där sensemaking kan sägas drivas av rimlighet snarare än det som är riktigt. Samtalet tenderar nämligen att med tidens gång skapa mönster som tillslut når fram till en större förståelse, likt metaforen av ett pågående samtal (ibid).

För att konkretisera när sensemaking förekommer poängterar Weick (1995) uppkomsten av någonting ovisst eller avvikande, ett dilemma eller en överraskande händelse. Avvikande händelser upptäcks i retrospekt, alltså när händelsen igenkänns eller är återkommande. Om vi tidigare definierat ovisshet som ofullständig, tvetydig och/eller okänd information (Rubin & Dahlberg, 2017) lyfter Weick (1995) McCaskeys (1982) forskning som redogör för osäkra, tvetydiga och komplexa situationer vari sensemaking uppstår. Situationerna kan enligt McCaskey (1982) definieras genom flera karaktärsdrag, där problemet först och främst

upplevs vara ovisst. Det betyder att det enbart finns en vag tanke av vad problemet skulle kunna vara, det är också ofta sammankopplat av andra problem. Ett annat karaktärsdrag som frammanar sensemaking är att informationen om problemet i sig själv är problematiskt; definitionen är nämligen svår att konkretisera. Andra karaktärsdrag är att det kan finnas en motsättning i flertalet tolkningar av problemet, de kan motsägas av varandra och tolkningarna kan stå i konflikt vad gäller politisk- och organisatorisk tolkning. Tolkningarna kan dessutom helt utebli, eftersom problemet är så pass ovisst i sig självt. Sensemaking kan också uppstå i en situation där tid eller pengar är en bristvara, eller när det organisatoriska ansvaret har försvagats och organisationens mål är alltför otydligt (ibid).

2.1.2 TOLKNING SOM ETT CENTRALT BEGREPP

Om det konstaterats när sensemaking kan uppstå, är sensemaking ett sätt att då strukturera det ovissa, för att skapa förståelse och mening. Hur man vidare konstruerar, varför och vad är centralt för själva fenomenet. Tolkning blir därför ett viktigt begrepp inom sensemaking, för att kunna förklara det avvikande (Weick, 1995). För att ytterligare klargöra, börjar sensemaking med en enkel fråga; är det fortfarande möjligt att ta saker förgivet, vad kan vi tolka? För att sedan ställa frågan hur man bör agera (ibid). Det kan dock argumenteras för att frågorna bör anta ett mer sammanlänkat förhållningssätt, där meningsskapande och tolkning används tillsammans med agerande, snarare än att de bör separeras från varandra (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Weick (1995) menar dock att översättningen av sensemaking som tolkning eller meningsskapande enbart är en del av ramverket. Låt oss förstå det genom att läsa just den här skrivna texten om sensemaking. För att förstå själva texten krävs tolkning, men sensemaking adresserar även hur själva texten är konstruerad och hur den blir läst. För att citera *“Sensemaking is about authoring as well as reading”* (Weick, 1995:7). Sensemaking är alltså processen vari författandet och skapandet, förståelsen och tolkningen sker (ibid). Likt Colville, Pye och Brown beskriver det, *“learn to make sense and make sense to learn”* (2016:4), tangerar sensemaking även med lärande för förståelse och tolkning.

Sensemaking förstås möjligtvis som bäst genom processerna i konstruktionen av mening och tolkning, men även genom flera andra egenskaper. En egenskap är identitetsskapande i en social konstruktion, *“Sensemaking begins with a sensemaker”* (Weick, 1995:18). Sensemaking uppstår på så vis aldrig i ett tomrum, utan är länken mellan det individuella och det organisatoriska. Sensemaking uppstår därför heller aldrig genom planering, utan snarare utefter reflekterande ageranden, tolkningar och meningsskapande av det som redan skett och har betraktats av dem inom organisationen. Egenskaperna av identitetsskapande i den sociala konstruktionen och det retrospektiva börjar då att forma den tolkande delen av sensemaking, som vidare leder till ett mer medvetet agerande för något som inte tidigare existerade (ibid).

För att återigen försöka klargöra beskriver Weick (1995) en historia som fångar essensen av sensemaking. Historien tar sin plats vid en militärövning i Schweiz, där en trupp soldater gått vilse i ett snöoväder och deras löjtnant vändas inför beslutet av att ha skickat ut sin trupp. Tillslut når dock truppen fram, eftersom en av soldaterna funnit en karta i fickan. När soldaten

sträckte över kartan till löjtnaden förbluffas han dock, kartan visade nämligen inte Alpena, utan Pyrenéerna. Situationen menar Weick är beviset för "*when you are lost, any old map will do*" (1995:54). Kartan blir närmast ett föremål för en självuppfyllande profetia eftersom när väl någon slags tolkning och meningsskapande uppstår, uppstår även agerande, detta med hjälp av ett retrospektivt upptäckande i vad som sker och måste förklaras, för att slutligen förstå vad som bör göras (ibid).

2.1.3 SENSEMAKING I EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD

Likt Colville, Pye och Brown beskriver finns det mer inom sensemaking än Karl Weick, men "*it doesn't make much sense without him*" (2016:9). Weicks (1995) betoning av en retrospektiv tillbakablick skapar dock en anledning att fortsätta reflektera och studera sensemaking. Givet vår föränderliga värld och hastigheten som Czarniawska (2015) tidigare beskrivit, blir det idag därför viktigt att ifrågasätta om det som hände förut, verkligen kan tolkas likna det som händer just nu. Colville, Pye & Brown (2016) menar att det finns en balans i att hålla kvar vid vad vi vet, men också släppa taget om det förgivettagna för att blicka framåt till någonting nytt. Författarna anser att den retrospektiva delen av sensemaking begränsar "prospective sensemaking" (ibid). Sensemaking kan därför sägas brista i sin frånvaro av framåtblickande, men även i sin processinriktning då den kan ses som alltför abstrakt och skapa en svårighet i att även anta en överblickande syn (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Simplexity har framträtt som ett paraplybegrepp för att återspegla sensemaking, men med ett antagande om att vi lever i tider av förändring, där förändring ständigt sker genom en dynamisk komplexitet och utvecklas i allt högre hastighet. För att frammana sensemaking krävs då en förenig av "*complexity of thought combined with simplicity of action*" (Colville, Brown & Pye, 2012:13), komplexa analyser tillsammans med enkelt agerande, så kallat *simplexity*. Då sensemaking är en balans mellan tolkning och agerande, fångar *simplexity* vår föränderliga världs mer oberoende tanke av gårdagens händelser (ibid). Att sensemaking uppfattas som en process bestående av meningsskapande, tolkning och agerande kan därför ses som missvisande, då sensemaking till större del bör förstås som samexisterande med agerande (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Sammanfattningsvis anser Weick (1995) att målet för organisationen måste vara att skapa och identifiera händelser som tidigare skett, för att på sikt stabilisera och göra organisationen mer förberedd och situationen mer förutsägbar. Följaktligen krävs en gemensam och delad upplevelse, oavsett om tolkningarna må skilja sig åt, då en delad upplevelse möjliggör agerande (ibid). Dock anser Colville, Pye och Brown (2016) att förändring ständigt sker genom en dynamisk komplexitet. Det finns därför anledning att även tillföra en mer framåtblickande förhållning till sensemaking, samt vad Sandberg och Tsoukas (2015) menar är en överblickande syn, där sensemaking måste samexistera med agerande.

2.2 THE CYNEFIN FRAMEWORK

Ett ramverk som utvecklar sensemaking genom att betona omvärlden, kausala samband och sociala aspekter är The Cynefin Framework (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014). Snowden

och Boone (2007) skapade ramverket för att hitta nya aspekter, lösningar och möjligheter på de problem sensemaking lyfter, med särskild betoning på nivån av den kontextuella ovisshet som råder. Genom att använda ramverket definieras organisationer ur den kontext de verkar inom, där kontexterna är definierad enligt: *Simple*, *Complicated*, *Complex*, *Chaotic* och *Disorder*. Först när organisationen kan förstå vilken kontext de befinner sig i, kan beslut fattas och misstag undvikas (ibid).

Simple är en lättförståelig kontext, karakteriserad av stabilitet och en klar relation mellan orsak och verkan, där beslut sällan ifrågasätts, eftersom det existerar en gemensam förståelse av dem. Om ett problem skulle uppstå, är det därför enkelt att agera. Det finns dock en risk i att problem tenderar att förenklas eller misstas som mindre än vad de är, vilket kan leda till ett allt för sent agerande (Snowden & Boone, 2007). *Complicated context* är den kontext som är desto mer komplicerad - här finns flertalet lösningar och ageranden. Om den lättförståeliga kontexten *Simple* måste förstås, kategoriseras och därefter agera, kräver *Complicated* förståelse, analys, kategorisering och därefter agerande. Med betoning på analys hittas därefter lösningar, med hjälp av expertis och fakta eftersom problemen som uppstår har ett klart samband mellan dess orsak och verkan. De två andra kontexterna har däremot inget tydligt kausalt samband. Den komplexa kontexten, *Complex context*, definieras av osäkerhet, ovisshet och oförutsägbarhet. Här krävs ett mer experimentellt agerande, att söka ordning i en komplex kontext är nämligen inte möjligt. Istället krävs ett steg tillbaka - för att skapa ett önskvärt utfall. I den kaotiska kontexten, *Chaotic context*, är det lönlöst att söka svar efter problemets orsak och verkan, då de ständigt skiftar utan vare sig lösningar eller vägledning. I denna turbulens kan nämligen inga mönster urskiljas, utan agerandet handlar först och främst om att förhindra det mest kritiska, “*to stanch the bleeding*” (Snowden & Boone, 2007:74). Här krävs således direkt agerande för att skapa stabilitet, för att förstå var stabiliteten är närvarande alternativt frånvarande, och därefter sträva efter en kontext som går från *Chaotic* till *Complex*. Först då kan man agera utifrån en komplex kontext (ibid).

2.2.1 DISORDER – DEN FEMTE KONTEXTEN

The Cynefin Frameworks kontexter kan även delas in i fält, varav *Simple* och *Complicated* förstås som det ordnande fältet av att frammana sensemaking. Kontexterna *Complex* och *Chaotic* förstås däremot som det underordnade fältet. När väl det ordnade fältet råder, tillåts eller möjligen igenkänns en förståelse för orsak och verkan till problemen, som möjliggör analyser. Det underordnade fältet karakteriseras istället av komplexa, oförutsägbara eller helt osynliga orsakssamband. Mellan dessa båda fält råder den femte kontexten, *Disorder*, som representerar den kontext vari sensemaking närmast är omöjlig (Rubin & Dahlberg, 2017).

Kontexten av *Disorder*, oordning eller förvirring, råder nämligen då situationen är oviss, och där ingen eller samtliga av de ovanstående fyra kontexterna är framträdande. Kontexten av oordning är i sin natur oförståelig, det är därför svårt att avgöra när man väl befinner sig i den. De andra kontexterna må kontrastera mot varandra, samtidigt som de alla till viss del kan förekomma inom *Disorder*. Vägen bort från oordningen, är att bryta ner kontextens olika perspektiv i var och en av de andra kontexterna; *Simple*, *Complicated*, *Complex* och *Chaotic*. Först då kan ordning uppstå (Snowden & Boone, 2007).

2.2.2 TEORETISK FÖRÄNDRING TILL PRAKTISKT AGERANDE

Sammanfattningsvis möjliggör The Cynefin Framework nya insikter och en djupare förståelse för sensemaking, genom såväl ett tolkande socialt agerande som betydelsen och förhållanden för kontextuella kausala samband. Ramverket interagerar utmaningarna för tolkning på ett holistiskt sätt och skapar ett strategiskt tillvägagångssätt för att agera för förändring.

Definitionen av vilken kontext man befinner sig i skapar således förståelse, vägledning och agerande men även potentialen att gå från teoretisk förändring till praktiskt agerande. The Cynefin Framework kan därför användas som ett verktyg för att illustrera sensemaking men även som ett sensemakingverktyg för att utforska olika perspektiv och en integrerad helhetsbild. De olika kontexterna måste dock alltid stå i förhållande till att de är just olika, där övervägandet alltid måste adressera vad som händer och varför det händer inom det kontextuella. Samtidigt är det också viktigt att betona att de olika kontexterna inte utgör ett ömsesidigt uteslutande av var och en, gränserna mellan kontexterna kan nämligen vara otydliga och förändras under tidens gång. De är därför inte alltid lika tydliga som Snowden och Boone (2007) anser (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014).

3. METOD

.....

För att närma sig forskningsproblemet på ett ändamålsenligt sätt behövs en metod som enligt Lind (2014) ger forskningsstudien den systematik och stadga som krävs. I följande avsnitt presenteras därför studiens metodaspekter vad gäller urval, operationalisering, bearbetning och metodreflektion.

3.1 STUDIENS UTGÅNGSLÄGE

För att skapa en studie med så hög vetenskaplig kvalitet som möjligt har ambitionen varit att eftersträva en stark tillförlitlighet och pålitlighet. Med tillförlitlighet menas att empirin och analys stämmer överens med studiens teoretiska ramverk (Bryman & Bell, 2013).

Pålitligheten skapas genom att beskriva studiens alla olika faser. Det innebär alltså att studiens material är kontrollerat, transparent och representativt för forskningsområdet och dess teori (Brinkman & Kvale, 2014). För att skapa en stark tillförlitlighet och pålitlighet har vi också utgått från en medvetenhet, där vi ständigt reflekterat över vår egen roll i studien. Studien består på så vis av en reflex forskning (Alvesson & Skoldberg, 2017).

Intervjuer kan beskrivas likt “*ett samtal med ett syfte*” (Lind, 2014:127) vilket talar för studiens syfte - *att förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar*. Att välja en kvalitativ ansats med semistrukturerade samtalsintervjuer som metod ansågs därmed lämpligt (Alvesson & Deetz, 2000). Genom att utgå från semistrukturerade intervjuer uppstår en flexibilitet där intervjupersonerna kan ge fylliga och detaljerade svar. Intervjupersonerna blir således de som styr intervjusituation (Bryman & Bell, 2013).

3.1.1 EN ABDUKTIV ANSATS

Lind (2014) redogör också hur olika analysstrategier kan ta sig olika uttryck. De tre generella kategorierna är en förenkling av, ett i verkligheten komplext arbete, men går att beskriva som deduktivt, induktivt och abduktivt. Studien utgår från en abduktiv ansats, då det ansågs relatera till studiens behov och syfte. Det innebär att studien har en tydlig teoretisk utgångspunkt i teorin sensemaking, men inte utgått från förutbestämda hypoteser eller färdiga modeller. Genom att använda en abduktiv analysstrategi har intervjupersonernas berättelser varit av stor betydelse för studiens analys och slutsatser. Att använda sig av vad Lind (2014) beskriver som en kombination av en deduktiv och induktiv ansats får studien tillgång till, vad vi anser, är de olika kategoriernas främsta fördelar. De induktiva inslagen bidrar med att koncentrera ett varierat och omfattande material. Dessutom medför de induktiva inslagen en transparens och argumentation för kopplingen mellan studiens syfte och empiri (Thomas, 2006). De deduktiva inslagen (Patel & Davidsson, 2011) bidrar med färre subjektiva uppfattningar och en stadga som anses fördelaktig för att skapa en mer tillförlitlig och pålitlig studie.

3.1.2 EN MYNDIGHET ATT STUDERA

Studien studerar en specifik myndighet mer djupgående, nämligen Arbetsförmedlingen. I skrivande stund finns nämligen yttre påtryckningar om att en organisationsförändring bör ske gällande myndigheten, men en ovisshet i den inre organisationens agerande över vad detta betyder och hur förändringarna kan komma att ske. Arbetsförmedlingens organisationsförändring anses relatera till studiens övergripande syfte och är därmed lämplig att studera. Ytterligare motivering till varför och hur myndigheten lämpar sig att studera motiveras löpande under metodavsnittet.

3.2 URVAL

Att intervjua personer från Arbetsförmedlingen motiveras utifrån deras nuvarande förändringssituation, där myndigheten möter yttre påtryckningar som kräver inre organisatoriska förändringar, en situation som därmed stämmer väl överens med studiens syfte - *att förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar*. Perioden för studien utgår från våren 2019 och underbyggs med Arbetsförmedlingens aktualitet i såväl mediedebatter som i den politiska debatten. Arbetsförmedlingen kan sägas vara i händelsernas centrum och har en viss glödande ovisshet över sig. I skrivande stund har budgeten presenteras samt regeringsförklaringen hållits, tidsperioden blir därmed intressant då den kan tänkas sätta agendan för Arbetsförmedlingens framtid. Intervjuerna för studien har genomförts under april 2019.

3.2.1 ARBETSFÖRMEDLINGEN – EN MYNDIGHET I FÖRÄNDRING

Arbetsförmedlingens relevans styrks ytterligare när statsminister Stefan Löfven, den 21 januari 2019, presenterade regeringsförklaringen med orden "*Arbetsförmedlingen reformeras i grunden [...]*" (Regeringskansliet, 2019c). Vidare kan den svenska arbetsmarknadsmodellen beskrivas ha en lång och dessutom komplex historia, med avtal och uppgörelser, förhandlingar, konflikter och offentliga regleringar (Karlson & Lindberg, 2008). Arbetsmarknaden kan därför liknas vid andra marknader, eftersom det sker såväl anpassningar som modifieringar av lagar och praxis samt yttre förändringar som påverkar den inre organisationens förändringsarbete (Bergström, Håkansson, Isidorsson & Walter, 2007). Enligt Statens offentliga utredning (2019:3) har flera stora samhällsförändringar medfört nya utmaningar för såväl arbetsmarknadspolitiken som för Arbetsförmedlingens kärnverksamhet de senaste åren. Redan år 2016 utförde regeringen en analys över det statliga åtagandet för arbetsmarknadspolitiken och utformningen av Arbetsförmedlingens uppdrag. Utredningens slutbetänkande bedömde att det fanns en effektiviseringspotential i myndighetens verksamhet, där Arbetsförmedlingens förvaltningsanslag ska sänkas kontinuerligt för att nå effektivisering genom ökad automatisering och digitalisering. Den offentliga utredningens slutbetänkande benämns *Effektivt, tydligt och träffsäkert – det statliga åtagandet för framtidens arbetsmarknad* (SOU 2019:3).

Den 28 januari 2019 meddelade Arbetsförmedlingen själva på sin hemsida att myndigheten står inför stora förändringar. Utifrån rådande verksamhetsplan och aktuell budget ska myndigheten fortsätta utveckla sina nya digitala tjänster samtidigt som stora besparingar görs

(Arbetsförmedlingen, 2019a). Besparingarna innebär bland annat att Arbetsförmedlingen beräknas varsla 4500 anställda. Förvaltningsanslaget medför en minskning med 800 miljoner kronor jämfört med 2017, vilket ska leda till en smalare och mer fokuserad verksamhet. Nuvarande 242 lokala arbetsförmedlingskontor tvingas även minska till drygt 100 kontor (Lunneborg & Ragnehag, 2019, 28 mars). En av de som ställer sig kritisk till arbetsförmedlingens nuvarande arbetsätt och relevans är arbetsmarknadsexperten vid Svenskt Näringsliv, Edward Hamilton. Enligt Hamilton är Arbetsförmedlingen föråldrad och *”står oförändrad i en föränderlig omvärld”* (Cale, 2018, 25 april).

Själva budgetbeslutet kan till viss del förstås som lättförståeligt, eller oundvikligt, då myndigheter konsekvent förhåller sig till yttre påtryckningar och förändringar. Nedskärningarna av den aktuella skalan bör dock förstås som någonting ovisst i sig då de går bortom det normala tillståndet för vedertagna myndigheters finansiering. Ovissheten hos Arbetsförmedlingen ligger alltså dels i den inre organisationens agerande. Dels i att de förändringar som krävs är svåra att angripa, eller ens definiera i och med att det skapar en obalans mellan förhållningssätt, definition och agerande i vad som komma skall.

Arbetsförmedlingen blir alltså ett tydligt föremål för hur yttre påtryckningar orsakar ovisshet i den inre organisationen, där anställda kan bidra med att förstå hur personer inom en myndighet uppfattar en ovisst förändringssituation.

3.2.2 ARBETSFÖRMEDLINGENS STRUKTUR

Eftersom metoden består av intervjupersoner från Arbetsförmedlingen anses det nödvändigt att ge en kort presentation om myndighetens uppbyggnad. På uppdrag av riksdag och regering arbetar Arbetsförmedlingen med att skapa en välfungerande arbetsmarknad i Sverige. Myndigheten har inom uppdraget tre olika huvuduppgifter; etablering av nyanlända, arbetslivsinriktad rehabilitering samt att fler personer med funktionsvariation ska komma ut i arbetslivet. Arbetsförmedlingen leds av en styrelse med tillhörande generaldirektör. Generaldirektören, tillsammans med ledningsgrupper och nationella staber, leder i sin tur den löpande verksamheten. Vidare kan myndighetens verksamhet delas in i regionerna Nord, Mitt och Syd. Regionerna består i sin tur av ett antal marknadsområden där de lokala arbetsförmedlingskontoren samordnar verksamheten (Arbetsförmedlingen, u.å.b).

3.2.3 ATT HITTA INTERVJUPERSONER

Urvalet för intervjuerna utgår från Arbetsförmedlingens kontor i Göteborg med omnejd, vilket innefattar intervjupersoner från Gamlestaden, Centrum, Partille, Mölnlycke och Borås. Att utgå från Göteborg grundar sig i ett bekvämlighetsurval då önskan alltid har varit att utföra kvalitativa samtalsintervjuer (Bryman & Bell, 2013). Dessutom är Göteborg Sveriges näst största stad och accessen till möjliga intervjupersoner ansågs därmed stor i jämförelse med mindre städer. Inom Göteborg finns det fem stadsdelskontor; Angered, Centrum, Frölunda samt Gamlestaden och Hisingen. Med bakgrund till studiens omfång och syfte anses det tillräckligt att enbart använda intervjupersoner från Göteborg med omnejd.

Under februari 2019 kontaktades samtliga stadsdelskontor i Göteborg via mail. Kontakten var till en början sval och samtliga kontor kontaktades återigen under mars. I mailet presenterades studiens preliminära problemformulering och syfte. Mailet betonade även det ömsesidiga utbyte som anses uppstå i syfte att lyfta Arbetsförmedlingen ur ett forskningsperspektiv såväl som ur ett samhällsligt perspektiv. Efter ytterligare ett mail under mars månad gav flera intervjupersoner respons. Urvalsprocessen går att likna vid ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013) då den första kontakten skapades med en person, som sedan bidrog med flera intervjupersoner. Då framförhållningen ansågs god och problemformuleringen intressant var intervjupersonerna positivt inställda till studien. Kontakter med Centrum och Gamlestaden hade därmed etablerats under mars 2019. Stadsdelskontoret Västra Göteborg hade ingen möjlighet att ställa upp, kontoren i Angered och Hisingen uteblev med svar. Således uteblev tre av fem kontor inom Göteborgsregionen. För att öka accessen togs andra kontakter via rekommendationer upp, återigen likt ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013). Arbetsförmedlingen i Borås, Partille och Mölnlycke etablerades på så vis, där samtliga kontaktade var villiga att ställa upp.

3.2.4 URVALSPROBLEMATIK

Det finns alltid en risk för bortfall när det gäller studier som innefattar respons (Esaiasson, Giljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012). I aktuell studie bestod bortfallet av två intervjupersoner, där den ena fick förhinder och därför inte hann till avtalat möte. Den andra personen uteblev när det började närma sig intervjutillfället. Trots bortfallen anses antalet intervjupersoner dock tillräckligt mättat för att besvara studiens syfte. Det som var tänkt att bli 18 intervjuer, blev tillsist 16 stycken utförda intervjuer. Trots ett snöbollsurval anses studiens intervjupersoner besitta en stor bredd och variation gällande urvalskriterier (Esaiasson, Giljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012). Intervjupersonerna består av en jämn fördelning mellan åtta stycken kvinnor och åtta stycken män, varav två är manliga chefer och två är kvinnliga chefer. Personerna är från såväl stora som små kontor och det finns en variation vad gäller befattning och arbetsuppgifter. Även intervjupersonernas arbetslivserfarenhet på Arbetsförmedlingen sträcker sig mellan två till 25 år. I urvalet ingår kontor som enligt den berömda ”listan” (Grill Pettersson, 2019, 28 mars) både ska läggas ned och finnas kvar.

3.2.5 PILOTINTERVJU

För att säkerställa att intervjuguiden var tydlig och relevant för att besvara studiens frågeställningar utfördes en pilotintervju under mars månad. Syftet med intervjun var att först och främst kontrollera intervjufrågorna, önskan var att frågorna skulle vara begripliga, lätta att tolka samt öppna för personliga svar. Som intervjuare ville vi även få en chans att öva oss på intervjusituationen (Alvesson & Skoldberg, 2017). Genom pilotintervjun upptäcktes såväl fördelar som nackdelar med intervjuguiden. I efterhand omformades därför frågorna, för att tematiseras för en bättre struktur (Lind, 2014). Till skillnad från majoriteten av intervjuerna utfördes pilotintervjun via telefon. Materialet från pilotintervjun ansågs dock tillräckligt relevant och fylligt för att inkluderas i den slutgiltiga studien. Pilotintervjun rekommenderade även ytterligare en person att intervjuas, vilket även den skedde på telefon. Två av 16 intervjuer har alltså skett via telefon. Att utföra intervjuerna via telefon kan diskuteras, då den

mänskliga kontakten och interaktionen till viss del försvinner (Bryman & Bell, 2013). Då intervjupersoner inte behöver känna sig bevakade eller studerade kan telefonintervjuer dock också vara fördelaktiga. Detta då telefonintervjuer möjliggör en öppenhet och ärlighet (ibid). Att utföra två intervjuer på telefon motiveras dels utifrån dess enkelhet, men också på grund av en ökad access där telefonintervju var ett önskemål.

3.3 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

I enlighet med Vetenskapsrådets (2017) rekommendationer har studien alltid eftersträvat att bedriva en god forskningsetik. Det innebär att vi ansvarsfullt inte försökt kränka intervjupersonerna eller läsare av studien, varken psykiskt eller integritetsmässigt. Studien utgår således från Vetenskapsrådets (2017) fyra huvudkrav på forskningsetik; Informationskravet, Samtyckeskravet samt Konfidentialitetskravet och Nyttjandekravet. Det innebär bland annat att vi haft en öppen och tydlig dialog med intervjupersonerna och frågat om de vill ta del av slutrapporten.

Vid samtalsintervjuer blir det i enlighet med den goda forskningsetiken viktigt att ställa sig frågan ”*vilken information ska vara tillgänglig för vem?*” (Brinkmann & Kvale, 2014:109). För att skapa en tillförlitlig och pålitlig studie har intervjuerna därmed utförts i förtroende och med ett informerat samtycke från intervjupersonerna. Studien har värdesatt konfidentialiteten och materialet ska inte på något vis kunna ledas tillbaka till aktuella intervjupersoner. Studien utförs oberoende av Arbetsförmedlingen vilket är av betydelse då det varken finns någon personlig eller professionell relation till intervjupersonerna (ibid). Studien har dessutom ett brett perspektiv och utförs inte på uppdrag från Arbetsförmedlingen, vilket innebär att det inte finns någon dold agenda. Studien och dess konfidentialitet påverkas alltså inte av utomstående aktörer, åt något håll. För att skapa en trovärdig studie med ett hanterbart material har dock intervjupersonerna delats in i två olika befattningsgrupper, chefer respektive medarbetare. Inom kategorin chef ingår intervjupersoner som har en högre ställning och uttalat personalansvar på Arbetsförmedlingen. Gemensamt för cheferna är att de alla befinner sig i ledningsgrupper eller liknande. Kategorin medarbetare består av anställda på Arbetsförmedlingen. Deras arbetsuppgifter varierar, likt rehabilitering eller arbete med arbetssökande ungdomar. Intervjupersonerna åtskiljs även efter antalet verksamma år inom myndigheten. Att dela in intervjupersonerna utifrån befattning och antal verksamma år ansågs fördelaktigt för att kunna belysa eventuella samband mellan personernas uppfattningar och dessa faktorer. På grund av konfidentialiteten används fiktiva namn i persongalleriet. För enkelhetens skull har kvinnorna fått namn på A och männen namn på L.

INTERVJUPERSONER	BEFATTNING	VERKSAMMA ÅR
Anna	Medarbetare	9 År
Amanda	Medarbetare	7 År
Alba	Chef	25 År
Annica	Chef	19 År
Amira	Medarbetare	7 År
Alice	Medarbetare	3,5 År
Alexandra	Medarbetare	14 År
Ava	Medarbetare	7 År
Lucas	Medarbetare	2 År
Lars	Medarbetare	17 År
Loke	Chef	10 År
Lennart	Medarbetare	10 År
Lamar	Medarbetare	3,5 År
Lee	Medarbetare	10 År
Leonard	Chef	20 År
Love	Medarbetare	8 År

TABELL 1: PERSONGALLERI - EN SAMMANSTÄLLNING ÖVER SAMTLIGA INTERVJUPERSONER SOM MEDVERKAR I STUDIEN.

3.4 GENOMFÖRANDE

Samtliga intervjuer har skett på respektive intervjupersons kontor. Att låta intervjupersonerna själva välja var och hur intervjuerna skulle äga rum ansågs lämpligt då intervjupersonerna ska känna sig bekväma. Genom att komma till intervjupersonerna förenklades deltagandet. Dessutom respekterades deltagarnas tid, då arbetsbelastningen på Arbetsförmedlingen för tillfället är hög. För att få ett tillräckligt mättat och användbart material, samtidigt som så många som möjligt skulle ha tiden till att ställa upp (Brinkman & Kvale, 2014), har varje intervju pågått i ungefär 30 minuter. Fyra av sexton intervjuer har dock pågått i cirka 45 minuter, dessa intervjuer har varit med intervjupersoner i befattning chef. För att lättare kunna hantera och gå tillbaka i materialet har samtliga intervjuer spelats in med hjälp av en mobiltelefon (Bryman & Bell, 2013).

3.4.1 INTERVJUGUIDEN

Den kvalitativa intervjun går att likna med ett samtal (Alvesson & Deetz, 2000). Det innebär att en social situation eftersträvas där känslan ska vara dialog snarare än formell utfrågning. Studiens intervjuguide grundar sig därför i två teman, *Förändringsarbete* samt *En osäker kontext*, där frågorna är utformade för att besvara studiens frågeställningar och syfte, se *Bilaga 1: Intervjuguide*. Dessa teman har vidare skapats utifrån studiens två frågeställningar

där *Förändringsarbete* främst syftar till frågeställning ett: *Hur tolkas en oviss organisationsförändring inom myndigheter?* Frågeställning två: *Hur kontextualiseras ovissheten?* kopplas framförallt till temat *En osäker kontext*. Frågorna har till avsikt att vara tydliga, enkla och utan akademisk jargong (Brinkman & Kvale, 2014). Intervjuerna var mindre strukturerade då det var intervjupersonernas egna uppfattningar och tankar som var av intresse. Genom att använda kvalitativa samtalsintervjuer var målsättningen att belysa personliga upplevelser och erfarenheter (Alvesson & Deetz, 2000). Alla intervjuer behöver dock bedömas utifrån intervjupersonernas personliga övertygelse och förkunskap. Intervjupersoner medverkar som medvetna aktörer snarare än sanningssägare. Det betyder alltså att intervjuguiden enbart var till som en guide och inte som ett facit med tillhörande rätt eller fel frågor och svar (ibid).

3.4.2 INTERVJUSITUATIONEN

Som intervjuare ville vi påverka intervjupersonernas svar så lite som möjligt. Under intervjusituationen försökte vi därför vara neutrala och lyhörda för vad intervjupersonerna själva berättade. Det ansågs viktigt att visa intresse och förmedla att vi som intervjuare var där för att höra till just deras tankar och reflektioner. För att ytterligare undvika styrda svar uteslöts ledande frågor. Vid samtalsintervjuer är det dock omöjligt att bortse från det samspel som uppstår vid personliga möten (Brinkman & Kvale, 2014). Under samtliga intervjuer har vi därför reflekterat över vår egen roll som intervjuare och vår betydelse för slutresultatet. Alltifrån kroppsspråk till energi kan tänkas påverka stämningen under intervjusituationen. En reflexiv forskning har alltså bedrivits där såväl intervjusituationen som slutresultatet bygger på en allmän medvetenhet (Alvesson & Sköldberg, 2017).

3.5 BEARBETNING

15 intervjuer genomfördes under en tvåveckorsperiod i mitten av april. Pilotintervjun utfördes dock under mars månad. På grund av praktiska skäl, likt dubbelbokade intervjuer, har fem intervjuer genomförts med enbart en av oss som bedriver studien. Vid dessa tillfällen har dock utebliven närvaro kompenseras med gedigen genomlysning av det inspelade materialet. I direkt anslutning till intervjutillfället har intervjuerna även transkriberats. Att transkribera nära inpå själva intervjusituationen ansågs fördelaktigt då det är lättare att komma ihåg betydelsefulla detaljer kring samtalen (Alvesson & Deetz, 2000). Efter transkriberingen utfördes en överblickande genomläsning av det empiriska materialet som då varit utskrivet på papper. Därefter följde ett flertal grundliga läsningar av varje enskild intervju.

3.5.1 TEMATISK UPPDELNING

Efter att ha läst igenom intervjuerna började det stora materialet att bearbetas. Texten fördelades utifrån intervjuguidens två teman, *Förändringsarbete* och *En osäker kontext*. *Förändringsarbete* syftar till frågeställning ett: *Hur tolkas en oviss organisationsförändring inom myndigheter?* Frågeställning två: *Hur kontextualiseras ovissheten?* kopplas till *En osäker kontext*. Efter den mer generella uppdelningen utfördes ytterligare en mer djupgående läsning av varje enskild intervju.

För att närma oss strukturering av en stor mängd material, användes färgkodning utifrån studiens två frågeställningar. Varje fråga och passande material fick en symbolisk färg för att möjliggöra användbara citat, samtidigt som preliminära tolkningar och kopplingar till studiens teoretiska ramverk noterades. Att stryka under citat ansågs lämpligt då de används för att styrka studiens iakttagelser. För att närma oss frågeställning ett, *tolkning av ovisshet av organisationsförändring*, stod det teoretiska ramverket sensemaking och intervjupersonernas personliga reflektioner i fokus. Den allomfattande första indelningen delades sedan upp i ytterligare underliggande teman likt tolkningens personliga koppling och försvårat arbete. För att närma oss fråga två, *hur ovissheten kontextualiseras*, användes Snowden och Boones (2007) ramverk av lättförståelig, komplicerad, komplex, kaotisk och oordnad kontext. Materialet förstås genom vad som anses vara orsak och verkan, samt hur intervjupersonerna uppfattade kontexten alternativt kontexterna. Här skapades underrubriker såsom ofrånkomlig förändring och ovisshet framtid. Vidare har studiens material genomgående bearbetats utifrån att hitta mönster men samtidigt undvika övertolkningar (Alvesson & Sköldberg, 2017).

Det transkriberade materialet har lästs ett onämnbart antal gånger där ett kvalitativt språk hela tiden varit att eftersträva. Vi har även försökt låta samtliga intervjupersoner komma till tals. Trots att vi försökt undvika "favoritpersoner" har dock vissa intervjupersoner återkommit mer än andra.

3.6 METODREFLEKTION

Studiens val av metod och tillhörande avgränsningar anses relevanta för att uppnå studiens syfte - *att förstå hur myndigheter uppfattar ovisshet av organisationsförändringar*. Samtliga beslut har varit strategiska och genomtänkta. Genom att bedriva en reflexiv forskning (Alvesson & Sköldberg, 2017) har studien uppnått en stark tillförlitlighet och pålitlighet (Brynman & Bell, 2013). Tillgången till positivt inställda intervjupersoner har medfört djupa fylliga samtal snarare än en statistisk undersökning (Alvesson & Dietz, 2000). Det är dock viktigt att poängtera att enbart ett fåtal röster, som alla dock har olika erfarenheter och synsätt, har kommit till tals i studien. Det går alltså inte att dra några generella slutsatser (Brynman & Bell, 2013). Studien lyfter istället mönster och uppfattningar från en begränsad grupp människor. Det är utifrån det reflexiva förhållningssättet (Alvesson & Sköldberg, 2017) också viktigt att beakta att alla intervjupersoner har olika egenintressen och förkunskaper. Beroende på befattning, vilket kontor man tillhör och huruvida man ska få vara kvar på Arbetsförmedlingen eller inte kan alltså påverka intervjupersonernas syn på ämnet. Att två har utfört studien ökar dock det kritiska- och reflekterande tänkandet (ibid).

Det går även att diskutera huruvida studien hade fått en högre vetenskaplig kvalitet om intervjupersonerna varit anonyma eller inte. Å ena sidan hade välkända intervjupersoner styrkt variationen i studiens urval. Genom att explicit nämna vilka som sagt vad hade en större förståelse för olika samband och åsikter kunnat synliggöras. Å andra sidan anses anonymiteten medföra stora fördelar då intervjupersonerna vågat tala fritt och öppet. En ärlighet som troligtvis inte varit möjlig om anonymiteten uteblivit (Lind, 2014).

4. EMPIRI

.....

I följande avsnitt kommer studiens empiri att presenteras. Det empiriska materialet består av 16 stycken samtalsintervjuer. För att få en tydligare sammanställning av intervjupersonerna se *Tabell 1: Persongalleri* i studiens metodavsnitt. För enkelhetens skull har empirin utifrån studiens frågeställningar delats upp i två delar *4.1 Att tolka en oviss organisationsförändring* samt *4.2 Förändringen kontextualiseras*.

4.1 ATT TOLKA EN OVISS ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

Nedan följer det empiriska material som ämnar besvara studiens första frågeställning: *Hur tolkas en oviss organisationsförändring inom myndigheter?* Empirin har utifrån frågeställningen delats in i fyra underliggande teman som övergripande anses ringa in hur intervjupersonerna tolkar en oviss organisationsförändring. De fyra temana är; *Tolkningen är personlig*, *Ovisshet är inget nytt*, *Ovissheten försvårar det dagliga arbetet* samt *Även framtiden är oviss*.

4.1.1 TOLKNINGEN ÄR PERSONLIG

Utifrån samtalsintervjuerna som utförts kan det konstateras att intervjupersonerna tolkar förändringen inom Arbetsförmedlingen personligt. Det finns en gemensam uppfattning om att förändringarna som håller på att ske är ovissa men det personliga förhållningssättet varierar. Anna som arbetat på Arbetsförmedlingen i nio år beskriver bemötandet enligt följande ”*Man är ju olika som person, vissa blir väldigt oroliga och mår dåligt medan vissa, som jag själv, tänker att man får se det som nya utmaningar ifall man blir uppsagd*”. Utlåtanden likt Annas är vanligt förekommande och det finns ett gemensamt mönster i att intervjupersonerna känner en stark oro gentemot sina kollegor och myndigheten i sig. Däremot är den personliga oron inte lika tydlig. Alice har arbetat på Arbetsförmedlingen i knappt fyra år men beskriver hur många samstämmigt ser på myndighetens ovisshet och har en stor omtanken för sina kollegor, även om man inte oroar sig för sin egen del:

Att mina kollegor fick veta att de ska flytta till något som heter kundtjänst, men de vet inte ens om lokalen. Och att några ska gå redan i maj känns ju helt kaotiskt. [...] Men jag är inte så orolig av mig.

- Alice, medarbetare

Trots att det finns en gemensam oro kring Arbetsförmedlingens ovissa förändringssituation går det således att fastslå, tolkningen ter sig personlig.

Loke, chef och verksam inom Arbetsförmedlingen sedan tio år tillbaka, förklarar att mycket av de personliga preferenserna och tolkningarna spelar roll vid organisatoriska förändringar. Han lyfter till exempel problematiken som uppstår när beteendevetare rekryteras som handläggare, med förhoppningen att få arbeta med människor, men istället blir sittande som någon slags kontrollant där juridiken går före allt. Metaforiskt beskriver Loke det som att allt som blir kvar av myndigheten ”*är som en gammal coca-cola utan kolsyra*”. Även Lennart,

medarbetare sedan tio år tillbaka tolkar de ovissa förändringarna som en tydlig urholkning av verksamheten. Oavsett om man får stanna kvar, blir uppsagd eller får flytta till en annan enhet påverkas man av den ovisshet som rådande förändringar medfört. Lennart skildrar situationen på ett målande vis *”Men ganska snart märker man att den totala energinivån på kontoret inte skulle räcka för att driva en glödlampa ens”*. Medarbetaren Alice uttrycker dels viljan av att arbeta med människor, men även den delade oron som råder i att hålla uppe organisationsförändringens höga takt samtidigt som man ska hålla kvar vid myndighetens uppdrag, *”Vi är ju humanister [...] det är svårt att säga nej till en människa. Men i spår av detta har man ju haft kollegor som har blivit utbrända, gått in i väggen”*. Alltså, tolkningen är personlig, men man delar en gemensam upplevelse av oro som påverkar samtliga inom myndigheten.

4.1.2 OVISSHET INGET NYTT

Att få besked likt förändrade budgetar och andra myndighetsbeslut är inget ovanligt för Arbetsförmedlingen. Leonard som arbetat 20 år inom myndigheten, idag verksam som chef, säger *”Vi är en politiskt styrd organisation [...], det är ju inget nytt att vi får besked om nedskärningar”*. Däremot anses de rådande nedskärningarna med tillhörande förändringar ske i en hög hastighet och i en ovanligt stor skala. Nuvarande förändringar inom myndigheten frångår på så vis normala tillstånd gällande förändringar och frågor likt var, när och hur är återkommande bland intervjupersonerna. En medarbetare, Amanda, uttrycker det som att budgeten är orimlig för att det går för fort: *”Det är ingenting som är klart än, [...] vi kommer att bli uppsagda snabbare än vad organisationen är på plats”*. Vidare finns det en gemensam tolkning gällande Arbetsförmedlingens huvuduppdrag som redan från början anses vara spretigt och oviss, vilket försvårar eventuella organisatoriska förändringar. Det spretiga uppdraget medför en ovisshet gällande vad det är som myndigheten ska göra och vad man som medarbetare faktiskt gör, medarbetaren Alexandra säger *”Utan ett tydligt och rakt uppdrag, ja det är det som gör det lite komplicerat”* där även medarbetaren Love stämmer in *”Det är nog alla överens om, vi har ett alldeles för spretigt uppdrag, och har haft det i många år”*. I enlighet med Amandas syn på förändringens höga takt, men även synen på de oklara riktlinjer som nuvarande förändringar besitter, uttrycker Lennart:

Sen när ni kommer in på forskarutbildningen, då kommer ni kunna skriva ett antal fantastiskt intressanta forskningsrapporter om hur man *inte* ska genomföra en stor förändring [...], först sliter man bort resurserna, personalen, kontoren, men vi ska ha kvar samma uppdrag.

- Lennart, medarbetare

Att Arbetsförmedlingen som politisk styrd myndighet behöver genomgå organisationsförändringar är alltså inget nytt. Att förändringar dessutom kan innebära olika grader av ovisshet är heller inget häpnadsväckande. Däremot är rådande ovissa förändringssituation oroväckande stor och anses ske i en allt för hög hastighet, utan varken karta eller mål. Alba, chef och verksam inom myndigheten i 25 år förklarar läget enligt följande *”Det här är ju också extraordinärt utifrån den extraordinära situation vi befinner oss i med tanke på budgeten”*. Därtill finns det meningsskiljaktigheter vad gäller tolkningen kring förändringens omfattning. Det empiriska materialet tyder nämligen på att kategorin chefer

upplevs ha en större förståelse för det snabba tempo som myndigheten just nu befinner sig i. Loke, chef med tio år inom myndigheten förklarar att de snabba beskederna bland annat är en säkerhetsåtgärd där medarbetare ska hinna informeras innan de läser om det i media: *”Det har att göra med läckage i sådana här stora organisationer. Alternativet är att medarbetarna får veta saker via media och det är ännu värre än att jag går in dåligt förberedd som chef och levererar ett hastigt beslut”*. I kontrast lyfter ett fåtal intervjupersoner medarbetare som uttryckligen i fikarummet och till sina chefer talat om att de inte bryr sig om att chefen inte heller har någon ytterligare information, istället förväntas chefen lösa problemet just på grund av deras befattning och det ökade ansvar som följer. Amira, medarbetare sedan sju år tillbaka beskriver *”Sen är det ju många av personalen som säger ”det skiter jag fullständigt i, du är min chef, du får pengar, du får lön för detta, bara deala med det och ge mig svar”*. Å andra sidan uttrycker Lee, 10 år på Arbetsförmedlingen, någonting som många instämmer i, *“[...] dörren till chefen är öppen. Behöver jag som individ prata ut så kan jag gå in dagligen”*. Annica chef förklarar att hennes befattning å ena sidan är påfrestande, då hon ser sina medarbetares oro. Å andra sidan måste man tänka långsiktigt:

Även fast det är tufft förstår jag att man lägger ned en del kontor nu. Ska man spara behöver kontor på sikt ändå läggas ned. Neddragningarna av kontorsnätet kommer inte att synas i närtid, utan det är besparingar som kanske syns först nästa år. – Annica, chef

4.1.3 OVISSHETEN FÖRSVÅRAR DET DAGLIGA ARBETET

Ovissheten kring intervjupersonernas arbete är markant, den gör att man inte kan fortskrida arbeten som påbörjats, vad gäller såväl en vanlig arbetsdag som längre projekt som tidigare påbörjats. Rekryteringsträffar dras in, man kan inte längre arbeta med arbetsgivare på samma sätt och arbetsökanden beskrivs riskera att falla mellan stolarna. I förlängningen menar intervjupersonerna att det gör uppdraget än mer spretigt eftersom det är svårt att tolka vad som bör prioriteras. Ovissheten tolkas även försvåra arbetet då arbetsbelastningen ökar, eftersom anställda både varslas och lämnar Arbetsförmedlingen. Det finns ingen möjlighet till att ersättningsrekrytera, utan en nedskärning av personalen är enbart det som råder. Vidare uttrycks en gemensam inställning gällande ett tydligt och transparent informationsbehov, för att skapa överskådlighet och tolkning bland de ovissa organisationsförändringar man befinner sig i.

Annica som är chef och arbetat inom Arbetsförmedlingen i 19 år sammanfattar den gemensamma inställningen bland intervjupersonerna när hon berättar om medarbetares arbetssituation för tillfället: *”Som minst har man kanske 100, 120 ärenden på sig. [...] och det blir bara tyngre och tyngre för varje dag [...] Hur ska vi kunna fortsätta leverera våra tjänster?”*. Intervjupersonerna visar tydligt att de ovissa organisationsförändringarna i nuläget försvårar såväl chefers som medarbetares arbetsuppgifter. Inte minst ökar arbetsbelastningen, men ovissheten medför även en dålig arbetsmiljö där medarbetare mår allt sämre. Amira, medarbetare som har arbetat inom myndigheten i sju år beskriver det som att *”personalen mår väldigt dåligt”*. Hon poängterar även den kris anställda på Arbetsförmedlingen just nu befinner sig i där tänkta förbättringar enbart tolkas leda till försämringar. Även Lars, medarbetare med 17 år inom myndigheten talar om hur motivationen sjunker och att man,

som även många andra intervjupersoner uttrycker sig, enbart gör det som anses ”akut”. Lars redogör även för hur han tillsammans med sina kollegor, såväl chefer som medarbetare, ska försöka ta hand om kunder i kris, samtidigt som de själva befinner sig i kris. En komplex situation som anses problematisk:

Det är ganska jobbigt att sitta här och ta emot arbetssökande i kris när man själv är i kris. Vi ska bara stå här och jobba på. Vilket man ofta glömmer bort, att vi också är människor. Det är många som säger det, det är ingen som stöttar oss. När dom lägger ner Volvo eller Saab, då är det väldigt mycket tårar i tv men ingen blir ledsen över en arbetsförmedlare [...]. Så det är lite tufft. Och många arbetssökande frågar ”hur går det för er?” – Lars, medarbetare

I takt med att ovissheten stiger, arbetsbelastningen ökar och resurserna minskar uttrycker intervjupersonerna även en försämring i myndighetens kvalitet. Lägsta nivån beskrivs vara mycket låg. Medarbetaren Love förklarar att man som anställd måste vara strukturerad, prioritera och vara konkret i sin kommunikation, med såväl medarbetare som kunder. Love beskriver vidare hur myndigheten inte längre har några resurser och att arbetssökande kan tvingas vänta i månader istället för veckor på att få några besked. Love säger *”Det är beklagligt att det är månader just nu, man kan linda in det men det är bättre att vi är ärliga mot kunderna. Det är en resursfråga och det är så läget ser ut just nu”*.

Trots att empirin visar en samstämmighet i att de ovissa förändringarna leder till ett försämrat dagligt arbete, finns det även skillnader mellan intervjupersonernas tolkningar. Främst handlar det om inställningen till det digitala arbetet där vissa uttrycker en stark misstro till myndighetens allt för stora digitala fokus, medan andra förklarar att det är en ökad digitalisering som behövs just nu. Lamar, medarbetare som arbetat tre och ett halvt år på Arbetsförmedlingen uttrycker *”En av anledningarna till att jag började jobba här, är för att jag ville jobba med förändringen mot mer digitalt-arbete”*. Lamar poängterar dock att oavsett hur man förhåller sig till det digitala arbetet, så kom de kraftiga nedskärningarna som en chock. En chock som han menar inte kommer att vara till det digitala arbetets fördel, istället kommer nedskärningarna leda till motsatt effekt och stanna upp de digitala förändringarna som redan påbörjats. Ava som har arbetat sju år på Arbetsförmedlingen uttrycker det som många lyfter är en balans för verksamheten och dess kunder *”Digitaliseringen är ju bra för många, men den är ju inte bra för alla”*.

4.1.4. ÄVEN FRAMTIDEN ÄR OVISS

Såväl nutid som framtid tolkas vara ovisst för Arbetsförmedlingens organisationsförändringar. Trots att det i skrivande stund börjat fastslås vilka kontor som blir kvar samt vilka medarbetare som får stanna, sägas upp eller flyttas till kundtjänst, finns det fortfarande många frågetecken. Det finns bland annat en gemensam oro om man som medarbetare faktiskt vill vara kvar i det som komma skall. Det finns även åsikter vad gäller privata aktörer, vem ska göra vad och är de på plats? Att man på sikt även kommer behöva förhålla sig till 2020 års budget är någonting som problematiserar framtiden ytterligare. Tidigare påbörjade förändringar, såsom interna omorganiseringar och vad som kallas Förnyelseresan, stannar nu

upp. Framtiden tolkas på så vis som oviss. Lennart sammanfattar den övergripande tolkningen på Arbetsförmedlingens framtid:

Vill jag vara kvar i det som komma skall? Och då tänker jag inte bara på det här skitåret, utan vill jag vara med i den nya myndigheten? Där det med viss sannolikhet kommer att handla mycket om kontroll gentemot de privata aktörerna. – Lennart, medarbetare

Framtiden tycks även bero på vilken politisk inriktning som kommer att råda framöver. Somliga intervjupersoner beskriver hur arbetsmarknaden länge varit en slagpåse mellan olika partipolitiska åsikter, vilket på sikt behöver stabiliseras för ett tydligare uppdrag och bättre utformning av framtidens Arbetsförmedling. Alexandra, medarbetare menar i likhet med andra intervjupersoner att myndigheten inte måste vara så partipolitisk styrd:

Alltså vi är ju politiskt styrda och alla vill sätta sin prägel. Men om man tittar på de personer vi servar, arbetsgivare och arbetssökande, så behöver de egentligen samma typ av hjälp oavsett vilken politisk styrd organisation vi har [...]. – Alexandra, medarbetare

Avslutningsvis visar det empiriska materialet på olika nyanser inom tolkningens ramar. Nyansskillnader som kommer analyseras i studiens avslutande kapitel.

4.2 FÖRÄNDRINGEN KONTEXTUALISERAS

Nedan följer det empiriska material som svarar på studiens andra frågeställning: *Hur kontextualiseras ovissheten?* Empirin har delats in i tre underliggande teman; *Kontextualisera Ovisshet*, *Förändringens ofrånkomlighet* samt *Framtiden*, som övergripande anses ringa in hur intervjupersonerna kontextualiserar förändringarnas ovisshet.

4.2.1 KONTEXTUALISERA OVISSHET

Utifrån intervjupersonerna kan det konstateras att Arbetsförmedlingens kontext och nuvarande sammanhang är såväl enkelt som komplicerat, komplext och kaotiskt. Sammanhanget som myndigheten verkar inom utgår dels från en komplicerad kontext, då det upplevs finnas lösningar och ageranden. Det finns alltså en tro på att förändring är möjligt genom samverkan, analys och tydliggörande. Alexandra, medarbetare sedan tio år tillbaka beskriver *”Jag skulle säga att den är komplicerad. Jag tycker ändå att man behöver göra en förändring och där finns det flera lösningar”*. För andra intervjupersoner betonas dock den nuvarande situationens komplexitet. Att söka ordning anses inte möjligt då både arbetet och själva myndigheten kantas av ovisshet och oförutsägbarhet. Den ovissa förändringens kontext uppfattas således vara en komplex fråga med ett komplext svar. Som Amira, medarbetare och verksam sedan sju år tillbaka förklarar *”Komplex, den är ju definitivt komplex, den tror jag är störst. Och sen är det ju i viss mån också kaotiskt [...].”* Amira beskriver även i sitt citat att kontexten till viss mån uppfattas som kaotisk vilket är ett återkommande inslag när intervjupersonerna ska redogöra för den ovissa förändringens kontext. Åsikter så som *”det finns vare sig riktning eller lösningar”* gör det svårt för intervjupersonerna att undvika den kaotiska kontexten, som närmast går att liknas vid en kris. En kris där varken anställda eller chefer uppfattas ha någon beredskap.

I kontrast till den komplexitet och kaotiska kontext som övergripande beskrivs finns det även de som förklarar sammanhanget som enkelt. Ett myndighetsbeslut har tagits och det finns en tydlig relation mellan orsak och verkan. En medarbetare som arbetat tio år inom myndigheten, Lee, sammanfattar situationen på ett tydligt sätt:

Det är enkelt att förstå, beslutet är fattat. Jag kan inte påverka det så mycket men sen är det så mycket som händer i ens vardag som gör situationen lite av varje. Ena stunden är det komplicerat ”varför gör man såhär” och då blir det inte enkelt längre, nästa stund är det komplext. Det känns osäkert och ovissst trots att det i grunden är ganska enkelt att fatta. – Lee, medarbetare

För att konkludera, kontexten som Arbetsförmedlingen just nu befinner sig i kan ta sig uttryck i såväl komplicerade, komplexa och kaotiska former. Den uppfattas i viss mån även som lättförståelig då själva besluten är enkla att förstå. Att definiera den ovissa situationens kontext blir således svårt, eftersom ovissheten uppfattas pendla mellan olika kontexter. Likt medarbetaren Lennart beskriver det *“Det är väl någon typ av kontrollerad, komplicerad, kaotisk situation vi just nu lever i”* kan flertalet kontexter vara framträdande.

4.2.2 EN FÖRÄNDRING UPPFATTAS SOM OFRÅNKOMLIG

En genomgående uppfattning bland intervjupersonerna är att en förändring inom Arbetsförmedlingen bör ske. En förändring uppfattas som nödvändig och någonting som myndigheten måste förhålla sig till för att vara relevanta och hänga med i sin samtid. Arbetsförmedlingens nuvarande arbetssätt, med ett spretigt uppdrag och föråldrade arbetsmetoder, uppfattas vara i stort behov av förändring. Intervjupersonerna redogör för hur de eftersträvar förändring, men att genomförandet brister. Alexandra, medarbetare och verksam sedan 14 år säger *“Jag önskar att en förändring ska ske, men med möjligheten att få det mer genomtänkt och balanserat, så att matchningen också blir hållbar över tid”*.

Ett återkommande inslag när den ovissa organisationsförändringens kontext lyfts är digitaliseringen. En del intervjupersoner, övervägande de som har en kortare arbetslivserfarenhet på Arbetsförmedlingen, poängterar betydelsen av att gå mot en mer digitaliserad myndighet. Lamar, medarbetare sedan tre och ett halvt år beskriver: *“Digitaliseringen är jag väldigt positiv till. Det var ju ett väldigt gammalmodigt sätt man arbetar på myndigheten.”* Samtidigt visar empirin att det också finns en oro över att digitaliseringen begränsar personer med särskilda behov. Digitaliseringen uttrycks vara en potentiell fördel för vissa, men långt ifrån alla arbetssökanden. Lars, medarbetare och verksam sedan 17 år förklarar *“Jag är ganska övertygad om att man tror för mycket på digitaliseringen”*. Vidare är det inte enbart digitaliseringen som diskuteras när intervjupersonerna ska beskriva hur de uppfattar kontexten de just nu befinner sig i. Ett stående exempel är myndighetens interna förnyelseresa som ofta ställs i relation till budgetbesluten med tillhörande nedskärningar. Till skillnad från budgetbeslutet som i det stora hela uppfattas som negativt uppfattas den interna förnyelseresan som positiv. Förnyelseresan blir ett tydligt exempel på hur en förändring utifrån intervjupersonerna istället bör ske. Ett övergripande mönster tyder nämligen på att förnyelseresan, till skillnad från

rådande organisationsförändring med tillhörande nedskärningar och nedläggningar, hade en tydligare strategisk och välgrundad planering. Utlåtanden så som ”ogenomtänkt”, ”det går för snabbt” och ”vi gör allt på en gång” är återkommande när rådande organisationsförändringskontext skildras. En vanlig uppfattning är också att förändringsarbete likt förnyelseresan och digitala insatser inte längre uppmärksammas på samma sätt på grund av rådande omständigheter. En situation som anses problematisk då såväl medarbetare som arbetsmetoder anses gå förlorade. Alice, medarbetare, berättar:

Jag kan bara upprepa att jag tycker det är så tragiskt att vi aldrig fick prova det som vi hade arbetat för i så många år. Förnyelseresan som skulle förbättra vårt rykte, och framförallt vårt arbetssätt. Vi skulle bli mer moderna. – Alice, medarbetare

Det går att konstatera ett övertygande uppfattning om att en förändring av Arbetsförmedlingen är ofrånkomlig och någonting som måste ske, likt medarbetaren Alexandra uttrycker det *”En förändring av Arbetsförmedlingen bör absolut ske, men kanske inte på detta sättet”*. Det upplevs således som problematiskt när förändringar sker utan vare sig riktlinjer, direktiv eller mål.

4.2.3 FRAMTIDEN KANTAS OCKSÅ AV OVISSHET

Genom intervjuerna kan det fastslås att Arbetsförmedlingen som organisation befinner sig i en ytterst oviss förändringssituation vad gäller riktlinjer, direktiv och mål, samtidigt som en förändring också uppfattas som ofrånkomlig. Det finns en oklarhet i vad myndigheten förväntas göra och vad som kommer att behöva göras. Även framtidens kontext uppfattas alltså vara kantad av ovisshet. Leonard, chef som arbetat 20 år inom myndigheten skildrar den närmsta tiden:

Gräset kanske inte alltid är grönare på andra sidan och ibland vet man vad man har, men inte vad man får. Och lite så kan jag känna nu, att debatt kring myndigheten kommer lite för sent.
– Leonard, chef

En gemensam uppfattning av myndighetens sammanhang är vidare att de som har mest åsikter om Arbetsförmedlingen, också är de som är i minst kontakt med myndigheten. En problematik som beskrivs vara avgörande för hur framtidens kontext kan komma att se ut. Intervjupersonerna talar om olika tillvägagångssätt för hur man som myndighet kan och behöver minska detta glapp. Myndighetens arbetsuppgifter måste i framtiden stämma överens med allmänhetens förväntningar och vice versa. Lucas, medarbetare med två års erfarenhet på myndigheten lyfter exempelvis att myndigheten borde arbeta mer med sitt varumärke:

Jag är väldigt arg på det här namnet, Arbetsförmedlingen. Alltså namnet på myndigheten. Suck. Så länge man heter någonting man inte gör, eller utger sig för att hålla på med någonting men så gör man någonting helt annat, då blir det svårt. – Lucas, medarbetare

Myndigheten bör enligt Lucas lägga mer tid och energi på marknadsföringen. Andra intervjupersoner illustrerar inte sambandet mellan marknadsföring och myndighet, men delar uppfattningen om myndighetens missuppfattade bild utåt sett. I samband med myndighetens

uppdrag lyfts även en gemensam föreställning om att Arbetsförmedlingen i framtiden kan tänkas gå från att vara en öppen myndighet, till att bli en mer distinkt kontrollmyndighet. Ava, medarbetare som arbetat på myndigheten i sju år klargör situationen när hon säger *”Vi vet inte vad myndighetens roll kommer att bli”*. Myndighetens syfte anses i framtiden alltså kunna ändras helt. Myndighetens framtid uppfattas därmed som oviss där Loke, chef och verksam sedan tio år tillbaka hyser en oro för att *”Människan ska passa in i processen istället för att processen ska passa människan”*.

Intervjupersonerna lyfter även ett ”limboläge” där Arbetsförmedlingen och dess framtid tycks ”bero på”. Att uttrycka sig om myndighetens framtida förtroende och sammanhang blir därför svårt. Det finns även ett övervägande samtycke i att allmänheten har svårt att greppa de processer som myndigheten just nu befinner sig i. En ovisshet som gör det svårt att förstå situationen och att förtroendet kommer påverkas först på lång sikt. En gemensam uppfattning är dock att det externa förtroendet förmodligen kommer gå fortare att bygga upp än förtroendet internt. För den interna organisationen har förändringarna tagit mycket kraft och energi för både de som inte fått fortsatt anställning på myndigheten, men också hos de som fått möjligheten att stanna kvar. Lennart, medarbetare, beskriver det som *”Vill man vara kvar i det som komma skall?”*. En annan medarbetare, Lars, säger *”Ska man skratta eller gråta över att få vara kvar?”*, uttalanden som åskådliggör Arbetsförmedlingens tvetydiga framtid.

Framtidens situation uppfattas även med hjälp av förlorad kompetens och ett möjligt behov av återrekrytering. Det finns en gemensam uppgivenhet i att rådande förändringar sker på bekostnad av framtidens kunskap och kvalitet. Alice, medarbetare, skildrar den sociala situationen *”Så många som har gått härifrån, är på väg härifrån, duktiga, professionella och kunniga medmänniskor med ett stort hjärta, de är på väg härifrån”*.

Avslutningsvis kan kontexten som myndigheten just nu befinner sig i ta sig uttryck i såväl komplicerade, komplexa som kaotiska och lättförståeliga former. Att definiera den ovissa situationens kontext blir alltså svårt vilket även påverkar framtidens agerande.

5. ANALYS

.....

För att besvara studiens syfte, *att förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar* ämnar vi även att analysera det empiriska materialet. För att skapa en följsamhet och lättasam läsning är analysen uppdelad efter studiens två frågeställningar.

5.1 ATT ANALYSERA EN TOLKNING

Nedan följer en analys över frågeställning ett: *Hur tolkas en oviss organisationsförändring inom myndigheter?* Tolkning syftar till hur man som verksam i den inre organisationen skapar mening. Utifrån analysen har fem övergripande teman uppfattats; *Ovissheten går bortom standardlösningar, Den sociala konstruktionen förändras, Minimerad ovisshet samt Förändringen saknar motivation och bränsle och Undantag i den gemensamma oron.*

5.1.1 OVISSHETEN GÅR BORTOM STANDARDLÖSNINGAR

Det empiriska materialet tyder på att de ovissa förändringarna går att jämföras med ett wicked problem (Rittel & Webber, 1973) då förändringen beskrivs kantas av en komplexitet som är både svårt att definiera och hantera. Intervjupersonerna beskriver att det finns en komplexitet i hur man hanterar organisationsförändringen. Även hur man definierar förändringen anses komplext då Lennart uttrycker *”hur man inte ska genomföra en stor förändring”*, där många med honom lyfter förändringens brist på vägledning. Även Amira, medarbetare beskriver vad hon uppfattar är en övergripande önskan om en tydligare definition på förändringen och dess åtgärder. Vidare beskriver Camillus (2008) hur standardlösningar till wicked problems kan leda till oönskade konsekvenser. För att nå effektivisering i myndighetens verksamhet sänks förvaltningsanslaget kontinuerligt, vilket kan liknas vid en standardlösning med målet om finansiella besparingar. Beslutet resulterar vidare i nedskärningar, kontorsnedläggningar och varsel, som yttrar sig i negativa konsekvenser. Chefen Annica beskriver en arbetsbelastning som bara blir tyngre och tyngre för varje dag och medarbetaren Lars berättar att läget är tufft just nu. De negativa konsekvenserna skildras alltså genom såväl en ökad arbetsbelastning, som en minskad arbetsmotivation och en misstro gentemot förändringen, *“[...] vill man vara kvar i det som komma skall?”* som medarbetaren Lennart uttrycker det. I detta fall går det alltså att påstå, standardlösningar leder till oönskade konsekvenser som inte är till organisationförändringens fördel.

5.1.2 DEN SOCIALA KONSTRUKTIONEN FÖRÄNDRAS

Likt Lennarts beskrivning om organisationsförändringens komplexitet, finns det en gemensam uppfattning av oro, som går att likna vid en kris. Möjligen inte alltid en kris för den enskilda individen, då flera inom myndigheten inte säger sig vara oroliga för egen del, men för myndigheten i stort. Likt medarbetaren Ava uttrycker det har myndighetens roll ännu inte utkristalliserats. Att den enskilda individen inte är särskilt orolig för sin egen del men för myndigheten i stort kan även tyda på att bilden av myndigheten ses skapas i ett kollektivt förhållningssätt. Alice beskriver det *“Vi är ju humanister”*, och Lennart *“[...] vill jag vara*

med i den nya myndigheten? Det kollektiva förhållningssättet (Grey, 2009), med en ökad misstro till förändringen, kan sägas tyda på vad Weick förklarar är identitetsskapande i en social konstruktion, "*Sensemaking begins with a sensemaker*" (1995:18). Identiteten beskrivs grunda sig i en gemensam tro och vilja av att arbeta med människor, som sedan resulterar i en oro över att myndigheten kan komma att förändras i grunden. Detta kan tänkas innebära att den sociala konstruktionen där identiteter skapas förändras - för att förenkla, den så kallade sensemakern, de anställda, måste förändra sitt förhållningssätt till sitt arbetsliv.

Hur intervjupersonerna skapar mening till ovissa organisationsförändringar blir någonting mer än enbart förändrade praktiska arbetsuppgifter, ovissheten skapar en förändrad syn på organisationens mening. Det blir likt chefen Loke beskriver det, "*Människan ska passa in i processen istället för att processen ska passa människan*". Återigen, när den sociala konstruktionen förändras, förändras även förhållningssättet till arbetslivet. Anställda känner sig inte enbart ofullständiga sina arbetsuppgifter, utan upplever även en förändring över hur man som medarbetare ser på myndigheten och ens egen del i den.

5.1.3 MINIMERA OVISSHET

Empirin bekräftar att organisationsförändringar inom myndigheter inte är någonting nytt. Dock lyfter samtliga inom myndigheten att takten som nuvarande förändringar sker i leder till ovisshet, utlåtanden så som "ogenomtänkt", "det går för snabbt" och "vi gör allt på en gång" är återkommande. En ovisshet som på sikt anses ohållbar. Situationen bekräftar att det så kallade hastighetskravet inte behöver vara någonting att eftersträva, då en förändrings höga takt, inte nödvändigtvis innebär ett framgångsrikt resultat (Czarniawska, 2015). Att eftersträva en organisationsförändring i allt för hög hastighet, där upplevelsen av förändringen ses som oogenomtänkt, skulle därför kunna resultera i ytterligare förstärkta negativa konsekvenser. Genom hastighetskravet blir alltså ovissheten större än nödvändigt. Utifrån Weicks (1995) syn på sensemaking kan den höga hastigheten även tänkas försvåra möjligheten till att skapa mening. För att göra ovissheten mindre påtaglig bör därför organisationsförändringars hastighet avta. Istället bör man anta ett mer långsiktigt perspektiv som gynnar såväl tolkning som förståelse över en oundviklig förändring.

För att minimera ovissheten bör organisationsförändringar också ha en viss uttalad riktning, då myndighetens förändring beskrivs som oogenomtänkt, men ändå önskad. Kartan som leder förändringsarbetet behöver inte vara fullbordad, men bör innefatta några konkreta koordinater. Att helt frångå planering anses nämligen skapa svårigheter i tolkning och meningsskapande. Vi kan alltså anta att viss planering skulle kunna minska ovissheten och underlätta meningsskapandet. Situationen anspelar på Weicks antagande, "*when you are lost, any old map will do*" (1995:54), där själva kartan inte behöver konstrueras till punkt och pricka, men blir behjälplig för viss planering. En typ av "karta" hade kunnat medföra en form av stabilitet där dess illusion hade gett anställda vägledning, för en bättre samstämmighet mellan myndighet och politik. För att konkludera - ovissheten kring organisationsförändringar kan tänka minimeras om man som organisation har en tydligare vägledning.

5.1.4 FÖRÄNDRINGEN SAKNAR MOTIVATION OCH BRÄNSLE

Intervjupersonerna uppfattar att stämningen och energinivån på myndigheten är låg. En tolkning där förändringarnas ovisshet lett till en betydande försämring vad gäller arbetsmotivation på myndigheten. Utifrån Weicks (1988) antagande om att kapacitet och engagemang är viktigt för att bedriva förändringsarbete, kan bristen på motivation alltså skapa en större ovisshet än nödvändigt. Bristen på engagemang gör det svårt att skapa mening och tolkningen av förändringen uteblir. Bristen på motivation och engagemang kan även tänkas skapa en ond spiral där förändringen må vara ofrånkomlig men hela tiden uppfattas ske på fel sätt. Den onda spiralen skulle därför kunna tänkas bidra till mer ovisshet, där skapandet av meningsfull förändring ständigt åsidosätts för uppkomsten av nya frågetecken. En spiral som blir svår att komma ur.

I takt med att arbetsmotivationen sjunker blir även framtiden oviss där medarbetare ifrågasätter om de vill vara kvar i myndigheten. När tolkningen av förändringen uteblir samtidigt som engagemanget brister skapas en stor misstro gentemot förändringen. På en mer konkret nivå tror vi det skapas en skepticism gentemot myndigheten som en attraktiv arbetsgivare med god arbetsmiljö. Återigen en ond spiral, som varken motiverar nuvarande anställda eller tar väl om hand om den inre organisationen. På sikt kan det tänkas påverka myndighetens möjlighet till återrekrytering av nya medarbetare.

5.1.5 UNDANTAG I DEN GEMENSAMMA ORON

Faktorer likt befattning, kön och verksamma år skiljer sig inte nämnvärt åt i hur man tolkar förändringen, det finns istället en gemensam uppfattning av ovisshet. Däremot är det värt att lyfta två undantag, där vi ser två olika tolkningar, nämligen synen på digitalisering och befattningen chefer. Vi kan till exempel se ett samband mellan verksamma år och hur man förhåller sig till digitaliseringen. Sambandet innefattar nyanser, men utifrån en förenkling kan det konstateras att intervjupersoner som arbetat en kortare tid på myndigheten också förhåller sig mer positiva till digitaliseringen. Intervjupersoner som varit verksamma under en längre tid beskriver istället vad de anser är en övertro på digitaliseringens möjligheter. Sambandet mellan verksamma år och inställningen till digitaliseringen kan grunda sig i att digitaliseringens möjliggörande uppfattas som främmande, då digitaliseringen uppmanar till effektivisering men saknar konkretisering. Har man som medarbetare djupt rotade rutiner och arbetsmetoder kan även digitaliseringen upplevas som oviss i sitt genomförande. För medarbetare som ännu inte hunnit skapa sig dessa rutiner kan digitaliseringen istället upplevas effektivisera en del av arbetet och ovissheten upplevs därför inte vara lika stor. De olika förhållningssätten tyder på Colville, Pye och Browns (2016) antagande om lärande för förståelse och tolkning. Sensemakern, de anställda, kan alltså säga sig skapa sin personliga förståelse för till exempel digitaliseringen.

Befattning tycks ha betydelse för om man är mer eller mindre hoppfull till lösningar och ageranden över myndighetens framtid. Intervjupersonerna som ingår i befattningen chefer har på det stora hela en större tilltro till att ovissheten kommer förmildras och att förändringarna tids nog kommer att ge ett positivt utfall. Chefernas hoppfullhet är då större, medan befattningen medarbetare inte har samma hoppfullhet. Vi tror möjligtvis att chefer har fått

större möjlighet till att skapa sig en kollektiv mening och tolkning över förändringen, i och med en större beredskap genom exempelvis ledningsgrupper. En typ av sensemaking som går att likna med den tidigare nämnda imaginära kartans visioner (Weick, 1995). Medarbetarna får istället än mer ovissa och snabba besked vilket gör det svårare att skapa mening. För att förenkla kan alltså chefer tänkas ha större möjlighet att tolka förändringen än vad medarbetare har.

5.2 EN OORDNAD KONTEXT

Nedan följer en analys av frågeställning två; *Hur kontextualiseras ovissheten?* Att kontextualisera syftar till hur man som anställd inom myndigheten uppfattar det sammanhang som den ovissa förändringen verkar inom. Utifrån analysen har tre övergripande teman uppfattats; *Ovissheten är alltid närvarande*, *Komplicerad kontext utan analys* samt *Kontexten disorder*.

5.2.1 OVISSHET ÄR ALLTID NÄRVARANDE VID FÖRÄNDRING

Intervjupersonernas uppfattning av den ovissa förändringens kontext tyder på att ovisshet alltid är närvarande. Det kan utifrån intervjupersonerna konstateras att kontexten *Simple*, som Snowden och Boone (2007) förklarar som lättförståelig här och nu, aldrig helt kan definieras. För som Ava, medarbetare beskriver ”*Vi vet inte vad myndighetens roll kommer att bli*” medför organisatoriska förändringar ofta en ovisshet i vad som komma skall, oavsett om besluten är enkla att förstå eller inte. Den ofrånkomliga ovissheten kan även argumenteras utifrån Greys (2009) resonemang, där han förklarar hur det förgångna ses som överskådligt välbekant, men vad som ligger framför oss präglas av större ovisshet. Raka direktiv till trots, medför alltså en förändring just en förändring - som påverkar oavsett dess förståeliga orsak och verkan där ovissheten i vad som komma skall alltid till viss del är närvarande.

5.2.2 KOMPLICERAD KONTEXT UTAN ANALYS

Om vi således utgår från att kontexten *Simple* inte fullständigt kan råda, då förändring aldrig kan vara fullt förståelig, skulle möjligtvis ovisshetens kontext kunna förstås bättre genom kontexten *Complicated*. Enligt Snowden och Boone (2007) kräver kontexten *Complicated* analys för att finna lösningar. Vi anser dock att det finns en frånvaro av analys inom myndighetens kontext, vilket bland annat betonas av Amanda ”*Vi kommer bli uppsagda snabbare än vad organisationen är på plats*”.

För att motivera saknade av analys utgår vi från den offentliga utredningens slutbetänkande som önskar att Arbetsförmedlingen är effektiv, tydlig och träffsäker för en smalare och mer fokuserad verksamhet (SOU 2019:3). Det vi dock kan konstatera är att det ännu inte finns någon typ av analys över själva genomförandet, mer än att besparingar bör ske, där genomförandet tvingas arta sig i nedskärningar, kontorsnedläggningar och varsel. Bristen på hur organisationsförändringarna ska ske leder till ett minskat förtroende för myndigheten internt. Om en tydligare mer gemensam tolkning och meningsfullhet skapats över förändringarna redan från början, hade förmodligen förtroendet internt inte blivit lika skadat.

Genom den offentliga utredningens slutbetänkande (SOU 2019:3) och intervjupersoners utlåtande finns det en samstämmig önskan om en effektivare myndighet. Såväl den yttre omvärlden som den inre organisationen vill alltså se en organisationsförändring. För att uppnå förändringen anser vi dock att det krävs en gemensam vision med en klar implementering. Problematiken går att jämföra med ett wicked problem, där meningsfulla lösningar är omöjliga att genomföra när förståelsen av problemet uteblir (Rittle & Webber, 1973). Effektivitet och träffsäkerhet i förändringen uppnås därför först efter att en grundlig analys ägt rum, där förändringen må vara komplicerad men ändock genomförbar.

5.2.3 KONTEXTEN UPPFATTAS SOM DISORDER

Hur ovissheten kontextualiseras uppfattas ta sig uttryck i såväl komplicerade, komplexa och kaotiska former. Att definiera de ovissa organisationsförändringarnas kontext blir således svårt, eftersom flertalet kontexter beskrivs vara framträdande. Situationen tyder därför på att kontexten som råder är *Disorder* (Snowden & Boone, 2017). *Disorder* är vidare den kontext vari sensemaking närmast är omöjlig (Rubin & Dahlberg, 2017). I förlängningen innebär det alltså att kontexten måste brytas ned i olika perspektiv för att möjliggöra sensemaking. Sensemaking anses i sin tur nödvändigt för att kunna utföra den analys som krävs vid genomförandet av organisationsförändringar. Med hjälp av intervjupersonerna kan vi dock konstatera att myndigheten inte lyckats definiera kontexten *Disorder*, Lennart medarbetare beskriver nämligen *”hur man inte ska genomföra en stor förändring [...]”* och syftar därmed till hur myndigheten inte brutit ned sina förändringar och dess sammanhang i mindre delar. Även Lucas, medarbetare belyser bristen på sensemaking när han redogör för hur han är trött på att varken myndigheten själva eller omvärlden vet hur de ska tolka och förstå dess uppdrag *”[...] Så länge man heter någonting man inte gör, eller utger sig för att hålla på med någonting men så gör man någonting helt annat, då blir det svårt”*.

Om vi konstaterat att myndigheten befinner sig i en så kallad oordnad kontext anses det relevant att lyfta vad Colville, Pye och Brown (2016) förklarar är en dynamisk komplexitet. Myndigheten hade enligt den dynamiska komplexiteten behövt anta en mer framåtblickande förhållning över organisationsförändringarna. Först då hade en gemensam förståelse för genomförandet av förändringarna kunnat skapas. Avslutningsvis vill vi påstå att ovissheten hos myndighetens organisationsförändringar skulle kunna minimeras. Genom analys och en samstämmig tolkning som går bortom standardlösningar hade man kunnat undvika kontexten disorder. Denna analys kommer därmed att följas av en slutdiskussion.

6. SLUTDISKUSSION

.....

Syftet med studien var att *förstå hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar*. Utifrån syftet skapades sedan två frågeställningar; *Hur tolkas en oviss organisationsförändring?* samt *Hur kontextualiseras ovissheten?* Det teoretiska ramverket består av teorin Sensemaking och The Cynefin Framework. I följande slutdiskussion kommer slutsatser av såväl teoretisk som praktisk karaktär att presenteras. Avsnittet kommer även innehålla förslag på vidare forskning där vi både vill belysa studiens bidrag till övrig forskning men också förklara studiens tillkortakommanden.

6.1 STUDIENS VÄGBESKRIVNING

Studien tyder på att myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar personligt. Hur myndigheter uppfattar ovissa organisationsförändringar börjar alltså med en sensemaker (Weick, 1995). Studien visar även att organisationsform kan vara av betydelse för hur man uppfattar ovissa förändringar. Utifrån empirin föreligger nämligen en skillnad mellan olika myndigheter, privata aktörer och deras olika förutsättningar. Om vi istället motsätter oss själva, kan studien dock sägas vara användbar på andra organisationsformer. Vi vill nämligen argumentera för att tolkningarna och uppfattningarna som studien lyfter inte anses vara unika för just Arbetsförmedlingen. Problematiken med ovisshet är någonting som alla organisationer måste förhålla sig till. Vikten av sensemaking och andra slutsatser som studien visar bedöms alltså gå att överföra på andra myndigheter, men också andra typer av organisationer såsom privata aktörer. Däremot instämmer vi i att myndigheter har andra förutsättningar, som må vara ofrånkomliga då de konsekvent förhåller sig till politiska påtryckningar.

Studiens empiri och analys konstaterar att ovisshet alltid är närvarande, vilket visas i en gemensam oro för hur man som medarbetare ser på myndigheten och sin egen del i den. Som tidigare nämnt kan dock ovisshetens grad variera, detta då fenomenet ovisshet kan definieras enligt vad Rittel och Webber (1973) samt Camillus (2008) benämner som wicked problems. Studien bidrar alltså med ytterligare en aspekt på wicked problems, nämligen att wicked problems kan vara mer eller mindre påtagliga. En teoretisk slutsats blir därmed; beroende på hur de som styr över organisationsförändringen agerar, kan ovissheten tänkas bli större eller mindre eftersom kontext och olika förutsättningar påverkar ovisshetens omfattning. Om förändringen uppfattas ske på fel sätt, kommer ovissheten generera en ond spiral - om förändringen däremot uppfattas agera i enlighet med en meningsfull vägledning samt en gemensam tolkning och förståelse, skulle ovissheten kunna mildras, trots att den går bortom vad som anses vara normala tillstånd.

6.1.1 BETYDELSEN AV SENSEMAKING

Likt Weicks (1995) imaginära karta kan det utifrån studien antas att ovisshet inom organisationsförändringar kan mildras genom visioner och vägledning. Genom exempelvis tydliga riktlinjer skapas en illusion där organisationen ges förutsättningar för att tolka och

skapa en gemensam mening över förändringssituationer. Teoretiskt sett bör organisationer alltså inte förminska betydelsen av ”*When you are lost, any old map will do*” (Weick, 1995:54). Utifrån studien kan det även fastställas att sensemaking är en abstrakt teori som ändå inte bör förbises. Eftersom såväl världen som organisationsvärlden är föränderlig blir de en given del av varandra, där sensemaking är av stor betydelse. Genom sensemaking kan organisationer tolka och förstå samt förbättra och förenkla oundvikligt förändringsarbete. Organisationer kan även undvika att hamna i en så kallad *Disorder* kontext (Snowden & Boone, 2007). Sensemaking bidrar alltså med en delad upplevelse och övergripande samstämmighet där abstrakta tolkningar och uppfattningar blir till vägledande kartor.

Genom att lyfta sensemakings stora betydelse bekräftas även studiens utgångsläge och ytterligare en teoretisk slutsats, att studier beträffande sensemaking är en viktig del inom managementområdet. Konklusionen bekräftar också att myndigheters organisering bör studeras mer och tas för vad det faktiskt är, en organisation. Likt andra organisationsformer behöver även myndigheter hantera organisationsförändringar som går bortom det normala tillståndet.

6.1.2 PRAKTISK RELEVANS

Avsikten med studien har aldrig varit att generera en lista över hur man som organisation bäst hanterar ovissa organisationsförändringar. Genom att besvara studiens två frågeställningar kan det dock konstateras att praktiker inom organisationsförändringar borde förbereda en plan inför eventuell kris. Detta då förändringssituationer, oavsett graden av ovisshet, kan tänkas uppfattas som krisartade hos såväl medarbetare som chefer. Eftersom omvärlden är föränderlig och kontexten kring organisationsförändringar dessutom kan skifta, finns det nämligen alltid risk för kris, oberoende om förändringen befinner sig i en komplicerad, komplex eller kaotisk kontext. Genom att förbereda anställda för vad som kan tolkas som krisläge kan det bli lättare att förstå och hantera organisationsförändringar. Praktiker bör även ta mer hänsyn till personerna ”på golvet” och därmed inkludera dessa i förändringsarbetet och dess utformning. Genom att låta personer i samtliga led få tillgång till en tydlig och transparent information blir det lättare att skapa en gemensam förståelse och uppfattning gällande organisationsförändringen. Tvingande förändringar till trots tror vi delaktighet och en framträdande dialog är av stor betydelse för ett lyckat slutresultat. Ett slutresultat som sträcker sig över lång tid och där resan är målet, vilket kräver vägledning.

6.2 SLUTREFLEKTION ÖVER STUDIEN

Managementområdet är omfattande med många olika betydande delar. En del är organisationens förändringsarbete där aktuell studie valt att studera fenomenet ovisshet kopplat till organisationsförändringar. Likt Czarniawska (2015) påstår är organisationer och dess förändringar ett rörligt mål som ständigt måste uppdateras. Vi vill därför avsluta studien med att poängtera behovet av att studera förändringsarbete på en mikronivå. En mikronivå där teorier såsom sensemaking har stor betydelse för att skapa en större förståelse för managementområdet i stort.

6.2.1 VILJAN ATT ALLTID LÄRA SIG MER – POTENTIELLA UTFLYKTER

Managementområdet och organisationer är som Rittel och Webber (1973), Camillus (2008), Grey (2009) och nu även vi belyser ett komplext ämne med många olika infallsvinklar. Studien bör därför enbart ses som en liten koordinat över en mycket större karta. Att studera en specifik myndighet vad gäller urval kan tänkas begränsa möjligheten till att dra generella slutsatser. Kvalitativa studier har och kommer förmodligen alltid dessutom att diskuteras utifrån deras mättnad. Så även i vår studie. Det går inte att dra några generella slutsatser från de 16 röster som kommit till tals i studien. Däremot medför de ett bidrag rörande hur organisationer, i en rörlig och föränderlig värld, måste agera och tänka för att fortsätta vara relevanta för sin samtid (Grey, 2009).

Avslutningsvis anses studien därmed öppna upp för många tänkbara förslag på vidare forskning. Dels hade det på en mikronivå varit intressant att fortsätta studera Arbetsförmedlingens utveckling och vad den kan tänkas ha för betydelse för den svenska arbetsmarknaden i stort. Även andra studier om hur myndigheter generellt förhåller sig till omvärldsförändringar och en föränderlig organisationsvärld hade varit givande att studera. Det skulle även vara intressant att utföra en jämförelsestudie över exempelvis privata aktörer och myndigheters syn på ovissa organisationsförändringar. Hade tolkningarna och kontexten för ovissa förändringar uppfattats annorlunda? På sikt hade möjligen fler studier beträffande myndigheter bidragit till en större förståelse och mer generella slutsatser inom managementområdet och organisationsformen. Genom att utveckla och studera olika typer av organisationer, vad gäller såväl likheter som skillnader men också olika förutsättningar kan en djupare förståelse för managementområdet i stort skapas.

REFERENSER

.....

Arbetsförmedlingen. (2019) *Stora förändringar väntar Arbetsförmedlingen*. Hämtad 2019-02-04 från

<https://www2.arbetsformedlingen.se/om-oss/press/nyheter/nyhetsarkiv/2019-01-28-storaforandringar-vantar-arbetsformedlingen>

Arbetsförmedlingen (u.å.a) *Vision och värdegrund*. Hämtad 2019-02-04 från

<https://www2.arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/vision-och-vardegrund>

Arbetsförmedlingen. (u.å.b). *Vår Organisation*. Hämtad 2019-03-28 från

<https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/organisation>

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och Reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, O. Håkansson, K. Isidorsson, T., & Walter, L. (2007). *Den nya arbetsmarknaden – Bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Lund: Academia Adacta AB.

Brinkmann, S, & Kvale, S.(2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Brown, A., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.

Brunsson, N. & Olsen, J. (1993). *Reforming Organization*. London: Routledge.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Cale, Z. (2018, 25 april). Arbetsförmedlingen borde sluta förmedla jobb. *Svenskt Näringsliv*. Hämtad 2019-02-04 från

https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/ett-utmanat-sverige/arbetsformedlingenbor-sluta-formedla-jobb_708293.html

Camillus, J. (2008). Strategy As a Wicked Problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98-106.

Colville, I., Brown, A., & Pye, A. (2012). Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65(1), 5-15.

Colville, I., Pye, A., & Brown, A. (2016). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*, 47(1), 3-13.

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (Red.) (2012). Uppl.4:1. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.

Gorzeń-Mitka, & Okręglika. (2014). Improving Decision Making in Complexity Environment. *Procedia Economics and Finance*, 16(C), 402-409.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Grill Pettersson, M. (2019, 28 mars). Arbetsförmedlingens besked: Här är kontoren som försvinner. *SVT Nyheter*. Hämtad 2019-04-17 från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/arbetsformedlingens-besked-om-kontoren>

Jalonen, K., Schildt, H & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794-2826.

Jämställdhetsmyndigheten. (2019). *Om myndigheten*. Hämtad 2019-04-29 från <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/om-oss/om-myndigheten/>

Jämställdhetsmyndigheten. (2018). *Arbetsmarknadsutskottet föreslår att Jämställdhetsmyndigheten läggs ner*. Hämtad 2019-04-29 från <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/pressrum/arbetsmarknadsutskottet-foreslar-att-jamstalldhetsmyndigheten-laggs-ner>

Karlson, N., Lindberg, H., Ratio, & Staten och arbetsmarknaden - om konfliktregler och utvecklingskraft. (2008). *En ny svensk modell : Vägval på arbetsmarknaden: Sönderfall, omreglering, avreglering eller modernisering?* (1. uppl. ed.). Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur.

Lunneborg, R., Ragnehag, P. (2019, 28 mars). Besked i dag: Arbetsförmedlingen stänger kontor. *SVT Nyheter*. Hämtad 2019-03-28 från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasternorrland/besked-idag-arbetsformedlingen-stanger-kontor>

McCaksey, M. B. (1982) *The Executive Challenge: Managing change and ambiguity*. Pitman Publishing.

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

PostNord. (2019). *Vår historia och kriserna som format PostNord*. Hämtad 2019-04-02 från <https://www.postnord.se/om-oss/verksamhet/historia>

Regeringsbeslut 11:6 S2018/06064/RS. *Regleringsbrev för budgetåret 2019 avseende Jämställdhetsmyndigheten*. Hämtad 2019-04-29 från https://www.esv.se/statsliggaren/regleringsbrev/?RBID=19406&fbclid=IwAR1YmsuccGawX3h_MMfxtTWNEpMrNcjCgcFk6ZBtx_p9ZV0uuxp6qVUA0N

Regeringskansliet. (2019a). *Extern genomlysning av Arbetsförmedlingen*. Hämtad 2019-04-04 från <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/03/extern-genomlysning-av-arbetsformedlingen/>

Regeringskansliet. (2019b). *Jämställdhetsmyndigheten blir kvar*. Hämtad 2019-04-29 från <https://www.regeringen.se/artiklar/2019/04/jamstalldhetsmyndigheten-blir-kvar/>

Regeringskansliet. (2019c). *Regeringsförklaringen 21 januari 2019*. Hämtad 2019-02-01 från <https://www.regeringen.se/tal/20192/01/regeringsforklaringen-den-21-januari-2019/>

Rittel, H., & Webber, W. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.

Rubin, O., & Dahlberg, R. (2017). *A Dictionary of Disaster Management (1st ed.)*. Oxford University Press. Online version. Hämtad 2019-03-04 från <http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/view/10.1093/acref/9780191829895.001.0001/acref-9780191829895>

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 6-32.

Skatteverket. (2019). *Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet*. Hämtad 2019-04-02 från <https://www.skatteverket.se/omoss/varverksamhet/statistikochhistorik/franfruktadskattefogdetillomtycktservicemyndighet.4.54a3d27615036ac09f3985.html>

Snowden, D., & Boone, M. (2007). A leader's framework for decision making - Wise executives tailor their approach to fit the complexity of the circumstances they face. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76, 149.

SOU 2019:3. *Effektivt, tydligt och träffsäkert – det statliga åtagandet för framtidens arbetsmarknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

SOU 1998:131. *CSN - en myndighet i ständig förändring*. Stockholm.

Thomas, D. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed* (Vetenskapsrådets rapportserie; 2011:1). Stockholm: Vetenskapsrådet.

Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27, 1639–1660

Weick, K.E. (1996). Drop your tools: An allegory for organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301-313.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Foundations for organizational science, A Sage Publications Series.

Weick, K. E, Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Weick, E, K. & Sutcliffe, M, K. (2007). *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Winberg, H. (1993). *Implementing reforms*. I Brunsson, N. & Olsen, J. (Eds.). *Reforming Organization* (s.109-120). London: Routledge.

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

.....

GRUNDFRÅGOR

- Hur länge har du arbetat på arbetsförmedlingen?
- Vad har du för tjänst/titel?

FÖRÄNDRINGSARBETE

Med förändringsarbetet menar vi budgetbeslutet om besparingar som bland annat innebär Förvaltningsanslaget med minskning på 800 miljoner kronor jämfört med 2017, uppsägningar, nedläggning av kontor samt en smalare och mer fokuserad verksamhet.

1. Upplever du att en övergripande förändring gällande Arbetsförmedlingen bör ske?
 - Om Ja, varför?
 - Om Nej, varför inte?
 - Ge exempel över vad du anser behöver förändras.
2. Hur fick du ta del av de omfattande nedskärningarna? Och när?
3. Hur skulle du säga att förändringsarbetet påverkar ditt kontor?
4. Känner du dig som en del av förändringen? Hur påverkar den ditt arbete?
 - Utveckla gärna på vilket sätt, alternativt bristen på, du fick vara med att påverka.
5. Vill du berätta hur du tror förändringen kommer att påverka ditt arbete samt Arbetsförmedlingen i stort?
 - Kortsiktigt och långsiktigt perspektiv
6. Tror du förändringsarbetet kommer att påverka Arbetsförmedlingens förtroende bland allmänheten?
 - Om Ja, varför?
 - Om Nej, varför inte?
 - Ge exempel.

EN OSÄKER KONTEXT

1. Om vi förenklar situationen, hur skulle du personligen förklara situationen utifrån:
 - Förändringen är lättförståelig alltså *enkel*
 - Förändringen är *komplicerad*, det finns flertalet lösningar och ageranden
 - Förändringen är *komplex*, osäker och oviss
 - Förändringen är *kaotisk*, utan vare sig lösningar eller agerande

Motivera gärna med exempel.

2. Vad känner du är viktigt att prioritera just nu?

3. Känner du en oro över förändringsarbetet?

- Förklara gärna med exempel.

Känner du att vi missat någonting eller något du skulle vilja tillägga?