



ISM-rapport 14:2

Förändringsprocesser och
utvärderingar av interventioner
i kommunala förvaltningar

**Metoder och resultat från
CHEFiOS projektet – slutrapport del 2**

Annika Härenstam och
Anders Östebo (red)



ISM-RAPPORT 14:2

Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar



Metoder och resultat från CHEFiOS-projektet – slutrapport del 2

Annika Härenstam och Anders Östebo (red)

Följande personer har varit författare eller medförfattare i denna rapport's olika kapitel:

Erik Berntson¹

Lisa Björk^{2,3}

Annika Härenstam²

Hans Lindgren²

Anders Pousette⁴

Stefan Szücs⁵

¹ Psykologiska institutionen, Stockholms universitet

² Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

³ Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen

⁴ Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet

⁵ Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet

Om rapportserien

ISM-rapport är en vetenskaplig rapportserie från ISM som utkommer oregelbundet. I rapportserien presenteras kunskapssammanställningar och forskning som ISM varit involverad i, men också relevant forskning som bedrivits av våra samverkanspartners inom områdena stress, organisation och ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljö och hälsa. För innehållet ansvarar författarna. (Institutet ger även ut en publikationsserie under benämningen ISM-häfte.)

Kopior av rapporten för personligt bruk kan hämtas på www.vgregion.se/stressmedicin

Utgivna ISM-rapporter:

1. Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlborg G jr. (2004). Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserade förhållningssätt och strategier.
2. Ahlborg G jr, Ljung T, Swan G, Glise K, Jonsdottir I, Hadžibajramović E, Währborg P. (2006) Stressrelaterad ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan i Västra Götalands län.
Delrapport 1 - enkätundersökning i maj-juni 2004.
3. Hultberg A, Dellve L, Ahlborg G jr. (2006) Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden i arbeten med klienter och patienter.
4. Ahlborg G jr, Hadžibajramović E, Hultberg A. (2007) Stressrelaterad psykisk ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan i Västra Götaland.
Delrapport 2: Tvåårsuppföljning maj-juni 2006.
5. Hultberg A, Hadžibajramović E, Pettersson S, Ahlborg jr G. (2009) Stressrelaterad psykisk ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan i Västra Götaland.
Delrapport 3: Fyraårsuppföljning maj-juni 2008.
6. Lindegård Andersson A. (2009) Sambandet mellan psykosociala faktorer, upplevd stress och muskulära smärttillstånd - Praktisk handledning för kartläggning och interventioner i arbetslivet
7. Eklöf M, Pousette A, Dellve L, Skagert K, Ahlborg G jr. (2010) Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI). Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg. Slutrapport.

8. Hultberg A, Hadžibajramović E, Pettersson S, Ahlberg jr G. (2010) KART-studien. Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen. **Delrapport 4: Fördjupad analys avseende ålder och kön samt yrkesgrupper 2008.**
9. Hultberg A, Skagert K, Ekblom Johansson P, Ahlberg G (2010) Kunskap och metoder för hälsofrämjande arbetsplatser.
10. Hultberg A, Hadžibajramović E, Pettersson S, Skagert K, Ahlberg G jr. (2011) KART-studien. Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen. **Delrapport 5: Uppföljning utifrån organisations-, yrkesgrupps- och individperspektiv 2008 - 2010.**
11. Eklöf M, Ahlberg jr G, Grill C, Grimby-Ekman A, Lindgren E-K, Wikström E. (2011) Dialogträning på vårdarbetsplatser. En studie av interventionseffekter och processer med användning av kvantitativ och kvalitativ metodik.
12. Stengård J, Berntson E, Dellve L, Härenstam A, Skagert K, Pousette A, Wallin L. (2013) Chefers rörlighet i offentlig sektor.
13. Stengård J, Härenstam A, Ahlberg jr G, Allard K, Bejerot E m fl. (2013) Chefskap, hälsa, effektivitet, förutsättningar i offentlig sektor. Teknisk rapport från **CHEFiOS**-projektet, Göteborgs universitet.
14. 1: Annika Härenstam och Anders Östebo (red). (2014) Chefskapets förutsättningar och konsekvenser - Metoder och resultat från **CHEFiOS**-projektet – slutrapport del 1.

2: Annika Härenstam och Anders Östebo (red). (2014) Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar. Metoder och resultat från **CHEFiOS**-projektet – slutrapport del 2.

Redaktör och ansvarig utgivare: Gunnar Ahlberg jr
© Författarna och Institutet för stressmedicin
Omslag: IBIZ
Tryck: Bording AB
ISSN 1652-7089
ISBN 978-91-979247-4-0

Förord

Chefios-projektet som pågick mellan slutet av 2008 och juni 2014 hade en stark betoning på utveckling av metoder som kan tillämpas för verksamhetsutveckling och på samverkan mellan forskare, experter och praktiker. Projektet omfattande därför en interventionsdel i flera kommuner. Denna slutrapport är den andra av två och presenterar resultaten av utvärderingar av interventionerna. Den första slutrapporten presenterade teoretisk bakgrund, metoder och exempel på resultat.

Projektet har lett till flera spinoffprojekt och uppdragsutbildningar. Projektet var från starten indelat i fem olika delstudier med en ansvarig forskare för varje del. Några av forskarna har tillsammans med projektledaren Annika Härenstam samarbetat tidigare i olika projekt; Tina Forsberg Kankkunen, Erik Berntson, Måns Waldenström, John Ylander och Stefan Szücs. De har olika disciplinbakgrund. I samband med planeringen av projektet vid Göteborgs universitet kompletterades gruppen med forskare från Arbets- och Miljömedicin vid Sahlgrenska akademien; Lotta Dellve, Mats Eklöf, Anders Pousette. Från Institutet för stressmedicin deltog Gunnar Ahlborg jr. För det pedagogiska perspektivet på arbetsplatslärande och förändringsprocesser deltog Mats O Ericsson från Högskolan Väst, Christer Theandersson, Högskolan Borås och Hans Lindgren från Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap. Två doktorander Lisa Björk och Linda Corin har också arbetat i projektet. Projektidén bakom Chefios bygger på teoretiska och metodologiska perspektiv som forskarna har arbetat med i teori och praktik.

Projektet har haft externa samarbetspartners som investerat egna medel: Göteborgs stad och Västra Götalandsregionen. Previa har medverkat i datainsamling i en kommun. De kommuner som deltog i interventionen (Borås, Göteborg, Ale och Alingsås) satsade mycket tid genom medverkan av deras chefer och lokala projektledare. Även Marks kommun, Kungälv och Uddevalla kommuner har investerat tid i projektet genom att låta sina chefer besvara enkäter. Den största delen av finansieringen kommer från Vinnova i utlysningen; Chefers förutsättningar, former och resultat. Vi vill tacka alla som bidragit till att Chefios kunnat genomföras. Vi vill också tacka Gunnar Ahlborg jr och Anna Tiger som bidragit med värdefulla kommentarer i författandet av denna rapport.

Slutligen vill vi tacka alla chefer som svarat på långa enkäter och ställt upp på intervjuer. Ett särskilt tack vill vi rikta till de lokala projektledarna i kommunerna. Utan ert engagemang hade projektet inte varit möjligt att genomföra.

Annika Härenstam
Projektledare

Anders Östebo
Projektkoordinator

Medarbetare i projektet

Gunnar Ahlberg jr	Institutet för Stressmedicin, Västra Götalandsregionen
Eva Bejerot	Stockholms universitet, Psykologiska Institutionen
Erik Berntson	..-
Lisa Björk	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Linda Corin (f.d. Wallin)	..-
Lotta Dellve	Högskolan Borås och Kungliga Tekniska Högskolan Stockholm
Mats Eklöf	Göteborgs universitet, Psykologiska Institutionen
Mats O Ericsson	Högskolan Väst
Annika Härenstam	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Tina Forsberg Kankkunen	Stockholms universitet, Sociologiska institutionen
Hans Lindgren	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Anders Pousette	Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen
Johanna Stengård	Stockholms universitet, Psykologiska institutionen
Stefan Szücs	Göteborgs universitet, Institutionen för socialt arbete
Christer Theandersson	Högskolan Borås
Måns Waldenström	Konsult
John Ylander	Konsult, tidigare Handelshögskolan Göteborg
Anders Östebo	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Lokala projektledare i kommunerna

Caroline Johansson Wester	Ale kommun, Vård och omsorgsförvaltningen
Hanna Hogström	Ale kommun, Vård och omsorgsförvaltningen
Karin Jedeur- Palmgren	Ale kommun, Vård och omsorgsförvaltningen
Amanda Larsson	Alingsås kommun, Utbildningsförvaltningen
Marita Fagerling	Alingsås kommun, Utbildningsförvaltningen
Jesper Wigh	Alingsås kommun, Tekniska förvaltningen
Hubert Malmström	Alingsås kommun, Tekniska förvaltningen
Marie Granberg Klasson	Borås kommun, Sociala blocket
Linda Andersson	Borås kommun, Sociala blocket
Karin Tyrbo	Göteborgs stad, Förvaltn. kretslopp och vatten
Annika Andersson	Göteborgs stad, Förvaltn. kretslopp och vatten

Innehållsförteckning

Förord	4
1. Chefios-projektets bakgrund, syfte och design - en översikt	9
<i>Annika Härenstam</i>	9
Rapportens uppläggning och innehåll	9
Syfte och frågeställningar	10
Chefios-projektets teoretiska utgångspunkter	11
Tillämpning – utveckling – lärande	12
Tidigare forskning om interventioner på arbetsplatser	13
Utgångspunkter för Chefios design.....	16
Design	18
Interventionen	19
Kartlägningsinstrument.....	22
Analyser.....	24
Projektets organisering.....	25
Sammanfattning	27
Referenser.....	29
2. Urval	32
<i>Stefan Szücs, Annika Härenstam och Lisa Björk</i>	32
Urvalsdragning	32
Rekrytering.....	32
Urval av tvillingkommuner enligt metoden Most Similar Systems Design	33
Beskrivning av urval på verksamhets- och individnivå.....	34
Referenser.....	36
3. Processtudien – en studie av Chefios-interventionens förändringsprocesser	37
<i>Hans Lindgren</i>	37
Utgångspunkter för interventionen	37
Chefios som kunskapsintervention	38
Organisationerna valde själva vad de ville arbeta med	39
Intervention i komplexa system.....	39
Kunskapsintervention som dialog.....	39
Forskningsfrågor	40
Teoretiska och metodologiska perspektiv	41
Handlingsutrymme.....	41
Kontextuella faktorer och samverkan med olika intressenter	42
Självvärdering – en lärprocess	43
Kriterier för en lyckad förändringsprocess.....	44
Komplexa system	44
Teori om grupper och lärande	47
Metod	51
Genomförande	51
Roller, avgränsningar, arbetssätt och överenskommelser.....	53
Källor	55
Format för beskrivning av organisationernas förändringsarbete	57
Resultat.....	59
Hur genomfördes förändringsarbetet.....	59
Hur fungerade mötet mellan forskare och praktiker?	73
Omvärldsfaktors inverkan på förändringsarbetet	76
Gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser	79
Främjande av en förändringsprocess	81
Referenser.....	97

4. Utvärdering av Chefios-interventionerna	100
<i>Annika Härenstam, Anders Pousette, Erik Berntson, Hans Lindgren, Stefan Szücs</i>	<i>100</i>
Problem med utvärderingar av interventioner	100
Design: urval och tid mellan mätningar	103
Utvärdering med en kombination av metoder	106
Utvärderingsmodellen i Chefios-projektet	108
Triangulering	114
Processtudien	115
Analys av förändringar över tid i Chefios interventionsorganisationer	119
Resultat från för och eftermätning av chefsenkäten	121
Fördelning av förändring	136
Resultat av attitydenkäten	137
Inställning till projektet och egen medverkan	137
Förväntningar på effekter av Chefios	138
Diskussion	140
Chefsenkäten	141
Processtudien	142
Attitydenkäten	142
Sammanfattande förklaring	143
Alternativa förklaringar	144
Implikationer och fortsatt utveckling	146
Slutsats	146
Referenser	147
5. Reflektioner om förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i organisationer	150
<i>Annika Härenstam</i>	<i>150</i>
Chefios-perspektivet	151
Interventionsmodellen	152
Varför bara offentliga organisationer och varför bara chefer?	153
Fungerar interventionsmodellen?	154
Modell över gynnsamma förutsättningar	155
Handlingsutrymme	158
Dialogen	158
Skall man starta ett omfattande förändringsarbete?	159
Utvärderingsmodellen	159
Lärdomar och utmaningar	160
Leva som vi lär	161
Fortsättningen	163
Slutkommentar	164
Referenser	164
Appendix	166
3.1 Appendix: Exempel på en dagbokssida	166
3.2 Appendix: Förväntansenkäten	167
3.3 Appendix: Självvärdering	169
3.4 Appendix: Ledningsgruppskapabilitet	170
3.5 Appendix: Handlingsplan	172
3.6 Appendix: Kommun X Avsiktsförklaring	175
4:1 Appendix: CHEFIOS-projektet – Intervention och Processtudie	177

1. Chefios-projektets bakgrund, syfte och design - en översikt

Annika Härenstam

Rapportens uppläggning och innehåll

Denna rapport är den andra av två slutrapporter som beskriver Chefios-projektets syfte, bakgrund, teoretiska och metodologiska utgångspunkter, instrument för datainsamling, analyser och resultat. I den första slutrapporten utvecklades de teoretiska utgångspunkterna och de olika kartläggningsmetoderna och designen för projektet presenterades förutom svar på olika forskningsfrågor i fyra delstudier ("hur cheferna har det", "vad chefer gör", "hur organisationen ser ut" och "hur verksamheten fungerar"). Sist i den första slutrapporten redovisades vilka avtryck projektet fått i akademien och i det omgivande samhället.

I denna rapport riktas intresset till Chefios-projektets interventionsmodell. För att båda rapporterna ska kunna läsas separat, finns vissa avsnitt i båda rapporterna. Denna rapport inleds med ett kapitel om bakgrunden, syfte, design och genomförande (sammanfattning av kapitel 1, 2 och 3 i slutrapport I). Det andra kapitlet om urval är identiskt med kapitel 4 i första slutrapporten. Därefter kommer två omfattande kapitel om de kvantitativa och kvalitativa utvärderingarna. I kapitel 3 redovisas uppläggning, metoder och resultat av processtudien. Där besvarar frågor om HUR förändringar sker och VAD förändringsarbetet i Chefios-interventionerna inriktats på. I det fjärde kapitlet tar vi särskilt upp utmaningen att analysera data från flera källor och med olika kombinationer av metoder. Där presenteras resultaten av kvantitativa utvärderingar av effekter i interventionsförvaltningarna. Rapporten avslutas med ett kort kapitel om lärdomar och slutsatser av projektet så här långt.

Målgruppen för dessa rapporter är alla som är intresserade av att, lite mer på djupet, få kunskap om Chefios-projektets perspektiv och metoder, vad vi gjort, hur vi gått till väga och vad vi hittills kommit fram till. Vi tänker oss att det kan vara HR-specialister, utvecklingsledare, chefer på strategisk nivå, fackliga organisationer, konsulter och forskare som är intresserade av vad Chefios står för och vad perspektivet kan tillföra i utvecklingen av offentlig sektor. Det finns både mer populärvetenskapliga skrifter och mer akademiska publikationer än dessa två slutrapporter. Ambitionen är att få mycket samlat på ett ställe. Rapporterna bör

framförallt läsas som uppslagslitteratur. Kapitlen kan läsas separat och författare och referenslistor anges därför för varje kapitel.

Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med Chefios-projektet var att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. Projektet¹ syftade också till att pröva, vidareutveckla och sprida kunskap om en utvecklingsmodell och verktyg som fungerar i politiskt styrda organisationer för att förbättra både verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Resultaten av projektet är tänkta att kunna omsättas i verksamhetsutveckling och utbildningar för chefer i offentlig förvaltning.

Projektet hade en kvasiexperimentell design kombinerat med kvalitativa studier. I den interventiva delen deltog nio verksamheter i sex förvaltningar i tre kommuner med samtliga drygt 100 chefer. Jämförelsegruppen utgjordes av 22² förvaltningar med samtliga chefer från motsvarande verksamheter ifrån andra kommuner (totalt ca 550 chefer).

Skälet till att samtidigt studera flera interventionsprojekt och göra jämförelser med motsvarande andra verksamheter var att så långt möjligt kunna värdera effekten av interventionen för att kunna generalisera resultaten till andra kommunala verksamheter. Projektet utvärderades med olika metoder; en kvalitativ del i form av en processtudie som redovisas i kapitel 3 och en kvantitativ del som syftar till att utvärdera effekter av interventionen (redovisas i kapitel 4). Enkätdata från 2009 användes som en förmätning, dvs. före interventionerna och data från den andra enkäten 2011 som eftermätning. Materialet bestod således av både kvantitativa och kvalitativa analyser av de undersökta verksamheternas förändring.

Chefios-projektet var ett omfattande forsknings- och utvecklingsprojekt med en tvärvetenskaplig ansats och som utfördes i samverkan med praktiker ute på fältet. Frågeställningarna var många men fokus var hela tiden på att få fram kunskap och metoder som är tillämpningsbara i offentlig sektor. Med denna betoning på praktiken och en normativ utgångspunkt om den goda organisationen (se

¹ CHEFIOS är en akronym för Chefskap, Hälsa, Effektivitet i Offentlig Sektor (eller bara CHEF i Offentlig Sektor). Vinnova Dnr 2008-01951. Finansiering även från Västra Götalandsregionen, Göteborgs stad, Göteborgs universitet och Institutet för stressmedicin. Medfinansiering även från Previa och interventionskommunerna.

² På vissa ställen i rapporten står det att det är 23 jämförelseförvaltningar. Det beror på att när projektet startade var det 23, men under projekttiden kom två av de verksamheter vi studerade att ingå i en förvaltning.

slutrapport I) var det mycket viktigt att projektet var teoretiskt förankrat och hade en design som gjorde projektet möjligt att utvärdera.

I den första slutrapporten redovisades metoder för kartläggningarna och resultat från de fyra första delstudierna som svar på de på förhand preciserade frågeställningarna om organisatoriska förutsättningar för chefskap. I denna rapport redovisas den femte delstudien, den vi kallar processtudien. Även denna delstudie hade frågeställningar som formulerades under projektets planering.

Exempel på forskningsfrågor:

- Vad kännetecknar de organisationer som lyckas genomföra en gynnsam förändringsprocess?
- Vilka hinder finns för att genomföra åtgärder som syftar till att förbättra chefers arbetssituation respektive verksamhetens funktionsätt?
- Hur ser kommunikationen ut mellan politiker och tjänstemän om de förändringar som initieras, beslutas och genomförs i verksamheterna?
- Vad betyder lokala projektledare för en gynnsam förändringsprocess?
- Hur samverkar forskare och chefer i olika faser av projektet och vad betyder det för utfallet av interventionerna?
- Hur gynnas organisatoriskt lärande?

I kapitel 3 av processtudieansvarig forskare beskrivs närmare projektets teoretiska och metodologiska utgångspunkter, datainsamling, analys och slutsatser. Där sammanfattas resultaten i en modell över gynnsamma förutsättningar för förändringar.

Chefios-projektets teoretiska utgångspunkter

Projektet byggde på tidigare forskning om organisatoriska förändringar och styrning, chefskap och arbetsvillkor, utförda av medarbetare i detta projekt och av andra forskare. Utvecklingsarbetet kom alltmer att involvera praktiker och intermediärer för att sprida kunskapsperspektivet och metoderna i verksamhets- och chefsutvecklingsåtgärder i offentlig sektor. Flera av metoderna som användes i Chefios är dock mer generella än att bara vara användbara i offentlig sektor. De används i flera olika forskningsprojekt som tillkommit som en följd av Chefios-projektet. Bakgrunden i tidigare forskning med olika teoretiska, metodologiska och erfarenhetsbaserade perspektiv, har tillsammans lett fram till några grundantaganden som har implikationer för design och metod i denna studie. Dessa redovisades utförligt i slutrapport del 1 och sammanfattas kort här.

Projektets utgångspunkter; strukturellt perspektiv, makt och handlingsperspektiv, systemperspektiv och kontextens betydelse (se kapitel 2, slutrapport del 1) kan sammanfattas i en övergripande modell över projektets grundhypotes. Det handlar

om att studera hur organisatoriska förhållanden påverkar arbetsmiljö och hälsa hos chefer och hur verksamheten presterar. Handlingar och relationer betraktas som de viktigaste medierande faktorerna och därför studeras de. Huvudfrågan gällde prediktorerna; under vilka förutsättningar handlar chefer på ett sätt som leder till en bra arbetsmiljö och en välfungerande verksamhet? Det är här det strukturella och kontextuella perspektivet har betydelse. Medlen för studien var själva designen och valet av empiri. Det gällde även vår ambition att åstadkomma lärande och förändring.

Chefios hypotes och slutsats



Figur 1:1. En modell över Chefios-projektets grundhypotes.

Tillämpning – utveckling – lärande

Projektets andra syfte var att utveckla och sprida kunskap om en utvecklingsmodell och verktyg som fungerar i politiskt styrda organisationer för att förbättra både verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Resultaten av projektet är tänkta att kunna omsättas i verksamhetsutveckling och utbildningar för chefer i offentlig förvaltning. Chefios-projektets interventionsdel knyter an till två forsknings- och utvecklingstraditioner: det ena kan benämnas interventionsforskning och används framförallt inom arbetshälsorforskningen och den andra organisationsutveckling och lärande som härstammar från managementforskning och lärandeforskning. Det är olika traditioner men båda kan syfta till att förbättra arbetsmiljön och förbättra själva verksamheten. Både från forskning och praktik har interventioner på organisationsnivå blivit alltmer efterfrågat. Inom den hälsoinriktade arbetsmiljöforskningen ses arbetsplatser inte längre bara som en arena för interventioner i syfte att förbättra arbetsmiljö och hälsa. De senaste två decennierna har alltmer betraktat arbetets organisering som kan och bör formas inte bara utifrån produktionens och marknadens logik och

kundernas/brukarnas behov, utan också för att åstadkomma bättre arbetsmiljö och minskade hälsorisker för de anställda (Kristensen 2005). Organisationsorienterade interventioner i syfte att skapa goda arbetsförhållanden är än så länge inte så vanliga och det finns få högkvalitativa utvärderingar av effekter. Sammantaget tycks de visa att organisationsorienterade interventioner eller en kombination av sådana tillsammans med individorienterad ger bättre resultat än enbart individorienterade då de dels angriper själva roten till hur arbetsförhållandena är och de riktar sig till alla eller i varje fall stora grupper anställda (Cox med flera 2007, Griffiths 1999, Nielsen med flera 2010, Semmer 2006). Det finns stöd i forskningen att interventioner riktade till chefer kan vara mer lyckosamma än dem som riktar sig till anställda (Marmot med flera 2006).

Arbetets organisering och styrning är föremål för ständiga förändringar då det betraktas som något av de viktigaste för att uppnå effektiv och konkurrenskraftig verksamhet. I denna tradition finns många olika managementmodeller och koncept som även inbegriper lärande och utveckling av de anställda (för en översikt, se till exempel Meadow 2010). I praktiken har forskare från både den arbetshälsoinriktade och den managementinriktade traditionen – i samverkan med praktiker – mycket att vinna på att samverka i kombinerade och integrerade organisationsbaserade modeller för att utveckla såväl verksamhetens kvalitet och produktivitet som den anställdas arbetsvillkor (Kristensen 2005).

Tidigare forskning om interventioner på arbetsplatser

Organisationsorienterade interventioner – utförda och utvärderade med hög vetenskaplig kvalitet – efterfrågas inom arbetslivsforskningen (Kompier 2000, Semmer 2006) och i nationella och europeiska policydokument om att motverka stress i arbetslivet (Levi 2000, Oeij med flera 2006).

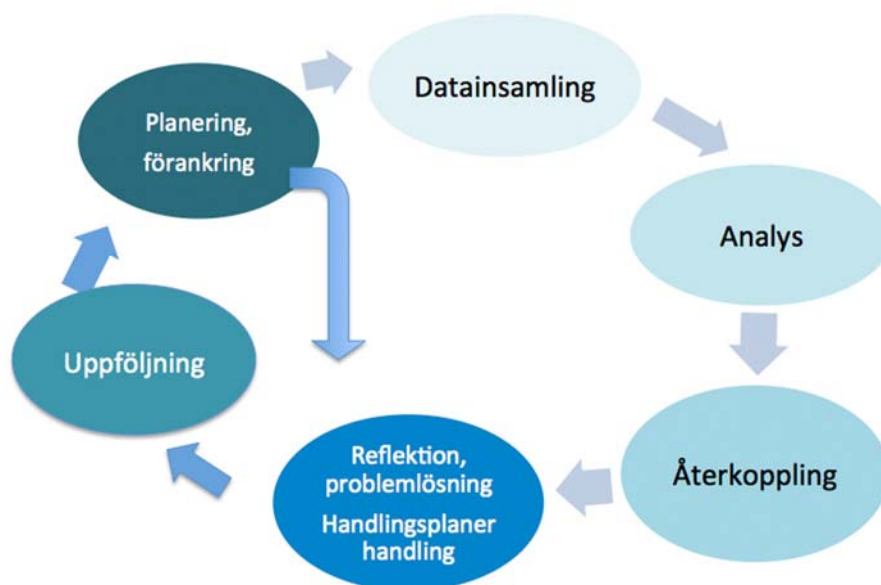
Det finns inte mycket forskning under senare år om organisatoriska möjligheter att komma till rätta med de problem som finns i organisering av kommunala verksamheter. En studie lyfte fram att bristande förutsättningar för interaktion mellan organisatoriska nivåer som grund för motsättningar (Kankkunen, 2009). En annan studie ger vid handen att förändringsprocesser inom vård och omsorg ofta utgår från så allmänna riktlinjer och policys att de är problematiska att förankra i det konkreta arbetet (Theanderson 2010). Förändringsprocesser inom tjänsteverksamheter inbegriper inte sällan nya kunskaper, tankesätt och sätt att arbeta, något som ofta är mer komplext att implementera än vad som förutses av beslutsfattare (Weiss, 1979; Björkemarken, 1995). Det som ur ett ledningsperspektiv är mest effektivt och önskvärt är inte alltid detsamma som hur chefer och anställda på operativ nivå förhåller sig till denna process, beroende på sådant som tid, värderingar, identitet, makt, lojaliteter och egenintressen (Hasenfeld, 1992; Seebrant, 2000). I valet av implementeringsstrategi tyder forskning på att det är väsentligt att personalen är delaktiga i processen, samt att

strategin bygger på lyhördhet, öppenhet och tydlighet. Detta innebär att implementering av förändringar bör ske i en förhandlingsbar process, något som kan vara problematiskt om ledningen vill åstadkomma en förändring som baseras på vissa givna ramar.

Att intervensera i komplexa sociala system innebär alltid risker för att resultaten inte blir de förväntade men det finns en del erfarenheter från tidigare forskning om vad som kan göras för att befrämja utveckling och lärande (Romme 2011). En del av dessa handlar om vilka förutsättningar som ska finnas för att överhuvudtaget rekommendera att en organisation ska ge sig in i en förändrings-process. Andra handlar om designen av interventionsmodellen och till sist men inte minst handlar det om HUR förändringsprocessen genomförs (se t ex Nielsen med flera 2010, Nielsen och Abildgaard, 2013 och Cox med flera 2007) och kommuniceras. Detta är särskilt viktigt i komplexa organisationer med många intressenter, så som politiskt styrda organisationer. Forskningen betonar vikten av ett helhetsperspektiv som involverar hela organisationen i syfte att dela kunskapsperspektiv för att en intervention ska bli lyckad (Bunker & Alban 1992).

Det har varit särskilt viktigt att designa projektet så att lärande befrämjas. Denna utgångspunkt utgår från forskning om feedback system som centrala i lärande. Redan under mitten av 1900-talet prövades en så kallad survey-feedback modell i arbetsplatsinterventioner i Michigan i USA (Mann och Likert 1952). Det visade sig där att om anställda fick återkoppling av enkätresultat i grupp fick det positiva konsekvenser, särskilt om det gavs tillfälle till diskussion. Survey-feedback traditionen var vanligt förekommande under flera decennier och har utvecklats bland annat av David Nadler (1980). Survey-feedback intervention kan utformas på många sätt. Det gemensamma draget är dock att återkoppling av information till berörda ges stor vikt. Den verksamma mekanismen tycks vara själva feedbackprocessen snarare än de resultat som återkopplas (se Elo med flera 1998). I figuren nedan presenteras huvuddragen i en survey-feedback modell för intervention.

Survey – feedback intervention



Figur 1:2. Survey-feedback intervention – olika faser. Fritt efter David Nadler 1980.

Nadler betonar att utformningen av samtliga faser i interventionen har betydelse. Hela processen är cirkulär med flera ”loopar” som skapar möjlighet till reflektion och lärande. Detta skapar mening vilket ses som en nödvändig förutsättning för förändring (Weick med flera 2005). Redan förankringsfasen är viktig. Tidigare forskning visar t ex att oavsett innehållet i en organisatorisk intervention är resultaten helt avhängiga medverkan av aktörerna i organisationen och andra intressenter. Det innebär att det krävs ”compliance” till projektet (Nadler 1980). Vid datainsamlingen startar en process och det har betydelse för utfallen om uppgiftslämnarna involveras på ett sätt som gynnar lärande. Det innebär att vi har ett processperspektiv på organisationer (Tsoukas & Chia 2002). Analyserna bör göras så att resultat kan presenteras på ett pedagogiskt sätt som underlättar förståelse och mening. Viktigt att tänka på här är att försöka använda bilder och metaforer som relaterar till de sammanhang som de studerade finns i (Härenstam 2009). En annan faktor som Nadler med flera betonar är att noga planera till vilka återkopplingen riktas och i vilken ordning. Likaså om konsulter utifrån ska kopplas in eller ej. Nadler skriver att det inte finns någon ”bästa metod”. Men det är viktigt att planera hela processen med de olika faser som alla interventioner går igenom (se figur 1:3).

Ett annat fynd av tidigare interventionsforskning är att breda interventioner har bättre möjlighet att få bestående effekter än ”smala” (Nielsen med flera 2010). I

detta projekt har vi valt en öppen strategi där det är ledningsgrupperna som avgör vad som ska göras. På så sätt finns möjligheter att det blir flera olika typer av interventioner som görs och dessa kan då jämföras och analyseras i studier av processer på mikronivå. Sådana jämförelser möjliggörs genom en så kallad multiple-case study design (se t ex Nielsen och Abildgaard 2013).

Griffith (1999) menar att ingående studier av medierande processer på mikronivå är de mest användbara för att få kunskap som är generaliserbar. Hon beskriver studier med tre syften men alla av betydelse för organisatoriska interventioner: 1) Identifikation av breda mönster av samband mellan arbete och hälsa (t ex kravkontroll modellen). 2). Förklara underliggande strukturer, mekanismer och medierande processer. 3) Applicera befintlig kunskap för att predicera, diagnostisera problem och genomföra åtgärder i syfte att förbättra organisation och arbetsförhållanden. Alla tre kategorier har tagits hänsyn till i utformningen av Chefios-projektets design och genomförande. Här söks samband på ett klassiskt vis för att undersöka vad som predicerar undermåliga arbetsförhållanden och ohälsa för chefer. Genom kvalitativa och kvantitativa analyser söks kunskap om mekanismer som leder till gynnsamma arbetsvillkor. Och genom att interventionsstudien har en normativ utgångspunkt i tidigare forskning om den ”goda organisationen” kan vi fördjupa förståelsen (Härenstam 2010). Denna ansats ställer krav på forskarna då de ikläder sig en ny roll i interaktionen med dem de beforskar.

Utgångspunkter för Chefios design

Nedan listas faktorer som med stöd av tidigare forskning, särskilt av survey-feedback karaktär (Elo med flera 1998, Bunker och Alban 1992, Nadler 1980, Nielsen, med flera 2010), avser att befrämja lärande och förändring. Vår hypotes är att dessa faktorer som karaktäriserar projektet, leder till åtgärder som förbättrar chefers arbetssituation och hur väl verksamheten fungerar. Projektet har designats för att i möjligaste mån uppfylla dessa kriterier. Denna lista kommunicerades också till alla forskarna och till de lokala projektledarna i samband med uppstarten av projektet. De var alltså kända från starten av projektet.

1. *Vetenskaplig legitimitet*. Interventionen ska vara baserat på tidigare forskning och utprovade metoder.
2. *En normativ utgångspunkt*, t ex om den ”goda organisationen” baserad på tidigare forskning.
3. *Mångdisciplinär kompetens* i forskargruppen gynnar ett brett angreppssätt.
4. *Urval*. Strategiska urval för att gynna reflektion och lärande genom relevanta jämförelser och kontraster (som mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter). Idén är att dessa kontraster ska gynna förändring och bidra till att låsa upp traditionella starka strukturer.

5. *Aktivt beslut om deltagande (Compliance)*. Gärna i form av skrivna policies, och avtal som reglerar forskarnas och organisationens åtaganden och rättigheter.
6. *Egen investering*. Deltagande organisationer behöver göra egna insatser till exempel i form av arbetstid.
7. *Involvering av lokala projektledare/bärare av projektet*. Personer med lämplig kompetens anställda i berörda organisationer bör finnas och ska ges tillräcklig tid och mandat att arbeta med projektet ”inifrån”.
8. Kartläggningar av organisationen från övergripande nivå till operativ nivå
9. *Metodval*. Triangulering av metoder ger upphov till reflektion tillsammans med kollegor om hur ”det är” och hur man ”anser” själv att det är.
10. *Återkoppling*. Resultat redovisas när hela ledningsgruppen är samlad. Det innebär tillsammans med forskarnas presentation och frågor att fokus sätts på det som är gemensamt och inte på det individuella. Det är viktigt att alla delar samma kunskap om ”hur det är” för att kunna gå vidare i ett förändringsarbete.
11. *Metoder för resultatredovisning*. Mycket viktigt att resultaten presenteras på ett överskådligt och pedagogiskt sätt, gärna genom bilder, situationer och metaforer.
12. *Jämförelser*. Urvalet av verksamheter och chefer ska vara tillräckligt stort för att resultaten från den egna verksamheten kan jämföras med andra liknande verksamheter och med ett totalt brett urval. Att kunna göra sådana jämförelser är centralt för att kunna få överblick och relatera den egna situationen och verksamheten till ett större sammanhang. Det kan underlätta argument mot förändringar genom att se att problem inte bara handlar om verksamhetens art.
13. *Erfarenhetsutbyte*. Berörda organisationer bör ges tillfälle att träffa representanter för andra deltagande organisationer. Syftet är att ge goda möjligheter lärande genom jämförelser reflektion, och diskussion med andra om förhållanden som hindrar respektive underlättar förändring.
14. *Processen ägs och drivs av ledningsgrupperna själva*. Ingen ny projektorganisation upprättas. På så sätt underlättas att projektet integreras i befintlig verksamhet och relateras till andra frågor (som budget, andra krav på förändringar).
15. *Processtöd* ska ges kontinuerligt
16. *Självvärdering* Självvärderingen syftar till att ledningsgruppen skall kunna synliggöra sin egen arbetsprocess under projektet, utbyta erfarenheter och kunskaper och ge förutsättningar för ett organisatoriskt lärande.
17. *Dialog mellan forskare och chefer*. Tillfälle till dialog mellan forskare och chefer i bör ges regelbundet för att öka förståelsen, reflektionen och lärandet.

18. *Tiden*. Tiden mellan datainsamling och återkoppling måste vara kort. Det händer mycket annat i organisationer som gör att resultaten kan uppfattas som irrelevanta om det gått flera månader eller mer sedan man lämnat uppgifterna. Av samma skäl bör tiden mellan en för- och eftermätning övervägas noga. Tidigare forskning har rekommenderat från ett till tre år (de Lange med flera 2003, Dormann och Zapf 1999).
19. Betoning på att ta fram generell kunskap som kan spridas till andra. Projektets resultat relateras till ett större sammanhang.
20. *Intresse från omvärlden*. Om ett interventionsprojekt kringgärdas av många olika intressenter och nätverk av olika aktörer inom offentlig förvaltning och akademien bör det gynna en aktiv förändringsprocess.

I nästa avsnitt presenteras Chefios-projektets design, metoder och senare även den population vi studerar.

Design

Chefios-projektet var ett forsknings- och utvecklingsprojekt med två syften. För det första var syftet att utveckla kunskap om samband mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. Projektet syftade också till att utveckla och sprida kunskap om en utvecklingsmodell och verktyg som fungerar i politiskt styrda organisationer för att förbättra både verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Detta påverkade projektets design. I den första slutrapporten gavs den teoretiska grunden till val av design och metoder. Där beskrevs även ingående de olika metoder eller instrument som användes för att samla in och analysera data. I detta avsnitt beskrivs projektets design och metoder och hur projektet var organiserat och hur det genomfördes.

Projektet omfattade en intervention i 9 verksamheter i sex förvaltningar i fyra kommuner och en jämförelsegrupp med 22 förvaltningar³ med motsvarande verksamheter i 7 kommuner i Västra Götalandsregionen. Interventionen var en så kallad survey-feedback intervention, (se kapitel 2, Nadler 1980). Det innebar att forskarna kartlade och återkopplade resultaten till ledningsgrupperna. För att kunna utvärdera gjordes mätningar före och efter interventionen och resultaten i interventionsförvaltningarna jämfördes med motsvarande verksamheter i andra kommuner. I samtliga kommuner ingick förvaltningar med skolverksamhet, vård- och omsorgsverksamhet och teknisk service (se kapitel 2 om urvalet). För att leva

³ I tidigare avsnitt anges att det var 23 förvaltningar. Det beror på att vid starten deltog 23 förvaltningar i projektet men vid andra datainsamlingen hade det skett en omorganisation där två verksamheter vi studerat kom att ingå i samma förvaltning från att ha varit två olika vid första datainsamlingen.

upp till kravet om kunskap om samband, hade projektet datainsamlingar över tid. Det var alltså en longitudinell design.

Genomförande

Redan under planeringen av ansökan om finansiering i början av 2008 påbörjades kontakter med kommunala förvaltningar för att få samarbetspartners. Det gällde tre av de fyra kommunerna som deltog i interventionsarbetet (för mer information, se kapitel 2 om urval och rekrytering). Information och förankring var en viktig del av projektet för att skapa förståelse vad medverkan skulle innebära. Projektledaren träffade alla ledningsgrupper innan projektet startade (i flertalet fall innan deras avsiktsförklaring var undertecknad). I några kommuner och förvaltningar presenterades projektet på chefsdagar och liknande för samtliga chefer. Projektet startade formellt i november 2008. Datainsamlingen för baslinjedata pågick mellan april och september 2009. Eftermätningar gjordes 2011, alltså två år senare. De sex förvaltningarna i interventionsdelen kartlades med fyra olika instrument av fyra forskargrupper. Enkäten användes i sin helhet och två av instrumenten användes i förkortad version i jämförelseförvaltningarna. I november och december 2009 analyserade forskarna data för att kunna återkoppla resultaten till de enskilda ledningsgrupperna som deltog i interventionen. På samma sätt analyserades och återrapporterades data som insamlades två år senare. Då fanns det även möjlighet att reflektera över förändring över tid, både i den egna och i andra liknande eller annorlunda verksamheter (se kapitel 2 om urval). Generella resultat för varje kommun presenterades också. Dessa resultat var möjliga att jämföra då varje kommun representerades av samma urval av verksamheter. Först efter all datainsamling var klar erbjöds alla deltagande kommuner med förvaltningar som ingått i jämförelsegruppen att ta del av sina resultat, både från 2009 och 2011. Alla kommuner utom en önskade ta del av resultaten. I appendix på hemsidan (www.chefios.gu.se/publikationer) presenteras närmare hur återrapporteringarna gick genom illustrationer med resultat från två av förvaltningarna som typexempel.

Interventionen

Själva interventionen i Chefios-projektet utgjordes inte av en expertdefinierad förutbestämd organisationsmodell som skulle implementeras. I stället gavs verktyg som synliggjorde olika aspekter i en organisation som gav lednings-grupperna en gemensam bild av hur möjligheterna såg ut för cheferna att klara sitt uppdrag. På så sätt gavs ansvariga chefer tillsammans med sina lednings-grupper och medarbetare chansen att själva avgöra om och vad de ville förändra för att bygga en organisation som fyller de behov kärnverksamheten har av styrning, koordinering och arbetsdelning. Att ge tid för gemensam reflektion och kunskapsuppbyggnad i befintliga ledningsgrupper och ge möjligheter att dela värld och själva bestämma vad som ska göras var en mycket central utgångspunkt i Chefios-projektets interventiva del. Det handlade också om att dessa chefer på operativ nivå skulle kunna kommunicera och ha en konstruktiv dialog med chefer på strategiska nivåer,

och även med politiker om hur beslut de fattar kan bättre stödja utveckling av en välfungerande verksamhet. Chefios survey-feedback design, kartläggningsmetoder och pedagogiska bilder och begrepp avsåg att underlätta en sådan dialog. Alltså, det primära målet med designen var att befrämja engagemang, delaktighet och dialog. Tidig interventionsforskning identifierade faktorer som både hade med interventionens struktur och process att göra som viktiga för att förändringar ska komma till stånd (Nadler 1976). Det handlar om en tydlig struktur som stöd för att driva processen framåt; till exempel i form av arenor, mötesfrekvens och tydliga roller. Det handlar också om utforma en dialog process där många är delaktiga och reflekterande.

Spegling

Forskarnas roll var att utföra kartläggningar och analyser baserade på tidigare forskning och en arsenal av olika metoder (enkäter, arbetsinnehållsanalys, organisationsanalys och verksamhetsanalys) och ge forskningsstöd i förändringsprocessen. Avsikten var att med pedagogiska metoder ge en ”spegel” av olika förhållanden i organisationerna genom att resultaten av de inledande kartläggningarna återfördes till de lokala ledningsgrupperna (förvaltnings- och verksamhetsnivå). På så sätt skapades ett underlag för förändrings- och utvecklingsarbete. Alla resultat från enkäter, arbetsinnehållsanalyser, organisationsanalyser och verksamhetsanalyser sammanställdes, återkopplades och diskuterades i ledningsgrupperna tillsammans med forskarna. Denna kunskap utgjorde underlag för handlingsplaner som formulerades av berörda chefer. Här valdes flera olika aspekter ut för att ge en spegling av den egna verksamheten i jämförelse med andra motsvarande verksamheter och med verksamheter av annan typ än den egna.

Jämförelse

Sammanfattande resultat om fem olika verksamhetstyper (förskola/skola, gymnasium, funktionshinder, äldreomsorg och teknisk service) presenterades och jämfördes med specifika data för varje verksamhet som deltagit i interventionen. På så sätt kunde ledningsgrupperna jämföra sina egna resultat med Chefios-projektet i stort, med verksamheter som liknade den egna och med verksamheter av annat slag. Det vare en medveten strategi. Det är svårt att få syn på generella mönster i studier av sociala fenomen. Genom att göra jämförelser och fokusera på det kontextspecifika kan man lättare urskilja vad som är generellt och vad som är unikt (Mills med flera 2006). En komparativ ansats är lämplig när de fall man vill jämföra antas manifesteras de mekanismer forskaren vill belysa och samtidigt är kontrasterande i andra avseenden (Danermark med flera 2002). Avsikten var att systematiskt presentera de egna resultaten i förhållande till resultat från andra verksamheter skulle ge underlag för reflektion och diskussion i lednings-grupperna. En av de mest verkamma mekanismerna för att upprätthålla skillnader är att hålla isär och inte öppna upp för direkta jämförelser (Hirdman 1990). Att kunna jämföra

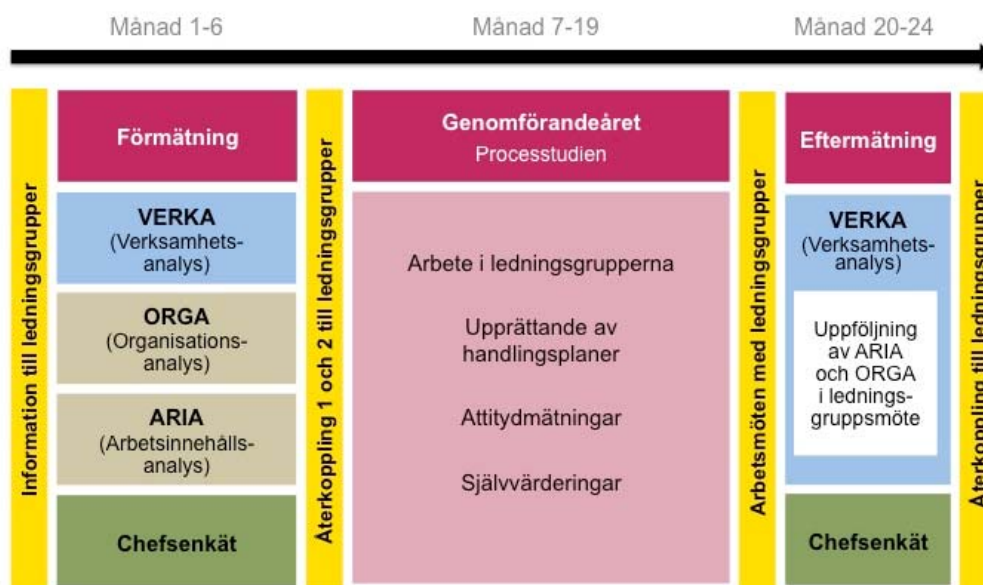
sig med ”likar” men även med sådana organisationer som i vissa, men inte alla aspekter är olika, öppnar upp för att kunna kritiskt granska sin egen verksamhet. Sådana jämförelser väcker lättare frågor om vad skillnader kan beror på och att det finns andra sätt än det egna att organisera arbetet på. Urvalet var gjort för att kunna göra jämförelser mellan verksamheter som kontrasterade varandra i verksamhet och genusmärkning. Här fanns också variationer i kommutyp (se kapitel 2).

Reflektion

Det vi kallar för interventionen påbörjades redan under datainsamlingen, särskilt de delar där intervjuer användes i stor skala (som vid organisations- och arbetsinnehållsanalyser). Genom att uppgiftslämnarna i många fall var dem vi studerade⁴, påbörjades en process som innebär att vissa aspekter kom i dagen och man började reflektera. Vid återsrapporteringsstillfällena fick samtliga chefer i ledningsgrupperna ta del av sin organisations resultat. Vid dessa tillfällen gavs mycket tid till reflektion och diskussion även med forskarna. Då började det vi kallar för ”genomförandeåret” (se figur 1:3 nedan). Denna period, som också kan betraktas som den period då förändringar skulle göras, avslutades med ett arbetsmöte ett år senare där forskare träffade ledningsgrupperna för att gå igenom vad som hänt under året. Då avslutades formellt processtudien av interventionerna. Det fanns också många möjligheter till dialog och reflektion under hela genomförandeåret (se även kapitel 3) särskilt med processtödjande forskare. Det innebar dock inte att förändringsarbetet avstannade när genomförandeåret var slut. Det kunde istället vara så att man då hade kommit igång ordentligt med förändringsarbetet. Under våren 2011, alltså två år efter första kartläggningen upprepades dessa och resultaten återkopplades till ledningsgrupperna i slutet av 2011.

⁴ Vi intervjuade även högre tjänstemän och chefer i kommunen och politiker som inte besvarade enkäterna med för- och eftermätning.

Flödet i Chefios interventioner



Figur 1:3. Översikt av de olika stegen i datainsamling och återkoppling.

Struktur

Projektet planerades ganska detaljerat i sin struktur och tidsplan. Avsikts-förklaring undertecknades av kommunerna (se slutrapport del 1; appendix 3:1, på hemsidan). Alla inblandade fick information innan om vad som skulle ske och vad som förväntades (se appendix 3:2 och 3:3, ib). Roller och ansvarsfördelning beskrevs (se avsnittet längre fram i kapitlet om projektets organisering). Forskarna ansvarade för datainsamling och analyser (process- och effektstudier) av vad som skedde förvaltningarna under ett år efter det att ledningsgrupperna fick återkoppling från de fyra kartläggningarna (enkäter, arbetsinnehållsanalys, organisationsanalys och verksamhetsanalys). Lokala projektledare utgjorde en länk mellan forskare och ledningsgrupperna. Ledningsgrupperna i de berörda organisationerna ansvarade för genomförandet av handlingsplanerna med stöd från en lokal projektledare och från forskarna. Dessutom genomfördes självvärdering (Holmer, 2007), som är ett verktyg för personal- och verksamhetsutveckling i de medverkande.

Kartläggningsinstrument

1. En enkät användes för att besvara frågan; Hur har cheferna det?

Som för- och eftermätning användes en enkät om chefers arbetssituation, stödresurser, strategier och hälsa. baserades framförallt på en enkät utarbetad av forskare vid Institutet för Stressmedicin och Arbets- och Miljömedicin, Sahlgrenska akademien på basis av intervjuer med chefer i offentlig sektor Instrumentets psykometriska egenskaper har prövats i en pilotstudie med 200 chefer (Eklöf med

flera, 2010). En viktig fördel med att använda ett yrkeskategorispecifikt instrument är att man kan fånga in den variation som finns inom ett yrke vilket har betydelse för att studera interventionseffekter.

I Chefios-enkäten ingick även frågor för att besvara olika frågeställningar i sambandsanalyser. Det handlade om så kallade illegitima arbetsuppgifter, handlingsstrategier, anställningsbarhet, balans mellan arbete och övrigt liv, värderingar, motivation, önskan om att lämna eller stanna i yrket och i organisationen. Här fanns frågor som motsvarar de dimensioner som används i arbetsinnehållsanalysen. Enkäten innehöll också flera etablerade index och frågor som användes som utfall, det var frågor om prestationer, motivation och om hälsa och välbefinnande. Enkäten användes för att besvara olika forskningsfrågor. Hela enkäterna från 2009 och 2011 finns publicerade i en särskild rapport (Stengård m fl 2013). Enkäten skickades till alla chefer i både interventions- och jämförelseförvaltningarna i april 2009 och 2011. Ytterligare information finns i kapitel 5 och 6 i slutrapport del 1.

2. *Arbetsinnehållsanalyser (ARIA)* besvarade frågan: Vad gör cheferna?

I nästa steg gjordes arbetsinnehållsanalyser (ARIA) (Waldenström, 2007). Metoden som har ett externt perspektiv, användes för att identifiera vad som ingår i arbetsåtagandet, värdera kvalifikationsnivå och utvecklingsmöjligheter i jobben och även förutsättningarna och hindren för att kunna utföra arbetet och att utvecklas under hälsobefrämjande förhållanden. Arbetsinnehållsanalyser gjordes med så gott som alla drygt 100 cheferna i interventionsförvaltningarna under perioden maj-september 2009. Syftet var att kartlägga chefernas arbetsåtaganden, arbetets mål och innehåll och under vilka förutsättningar arbetet utförs. För mer information, se kapitel 7, slutrapport del 1.

3. *Organisationsanalyser* besvarade frågan; Hur ser organisationen ut?

Samtidigt med arbetsinnehållsanalyser gjordes organisationsanalyser. Här identifierades arenor för dialog inom och mellan olika nivåer i organisationen, samt hur dessa var länkade till varandra. Även verksamhetens formella struktur, funktionsindelning, beslutsprocesser, befattningsbeskrivningar, måldokument, personalsammansättning och styrformer undersöktes. Informationen för organisationsanalysen hämtades från dokument och intervjuer med chefer på alla nivåer.

Metoderna för organisationsanalysen hade utvecklats succesivt under många års studier av arbetsplatser med induktiva och deduktiva metoder. De påbörjades i MOA-projektet på 1990 talet, som resultat av kvalitativa analyser av intervjuer vid 100 privata och offentliga företag (Härenstam med flera 2004). I ett par studier utvecklades en metodik för att studera interaktion och relationer i organisationer (Kankkunen 2006, 2009, Ylander och Härenstam 2006, Ylander 2008). Inför

Chefios-projektet har en anpassning skett till offentlig sektor och för att förstärka de områden som rör styrning och arenor för interaktion. Mer information finns i kapitel 8, slutrapport del 1.

En mindre omfattande variant av organisationsanalysen utfördes via telefonintervjuer i jämförelseförvaltningarna. Denna del gjordes dels som en strukturerad intervju, dels genom uppgifter som samlades in av de lokala projektledarna. Uppgiftslämnarna är alltså att betrakta som informanter på organisationsnivå då frågorna rör förhållanden i hela förvaltningen. Denna del av organisationsanalysen, även kallad ”miniorga”, användes i kvantitativa analyser för att besvara olika forskningsfrågor.

4. Verksamhetsanalys besvarar frågan; Hur ligger verksamheten till?

Före och efter interventionen (2009 och 2011) gjordes också en verksamhetsstudie som är en kombinerad enkät- och intervjuundersökning för att erhålla jämförbar information från alla medverkande förvaltningar (både i interventions- och jämförandegruppen) om innovativitet, produktivitet och kvalitet i verksamheten, personalsammansättning, antal medarbetare per chef och arbetsmiljö och hälsa bland personalen. Även enkätdata som samlats in vid dåvarande CEFOS, vid Göteborgs universitet, om kommunal innovation och organisationsförändring användes (Szücs och Strömberg 2006). Syftet var att spegla hur väl verksamheten fungerar i olika avseenden som kvalitet, budget, prestationer, brukarnöjdhet, arbetsmiljö med mera. Verksamhetsanalysen upprepades under 2011. Mer information finns i kapitel 9, slutrapport del 1.

Analyser

Analyserna består av flera delar, deskriptiva analyser, processanalyser, effektanalyser, sambandsanalyser och metodutvärderingar med en så kallad mixed-metodansats (Creswell 2003, Lee 1991, Johnson och Onwuegbuzle 2004). För de kvantitativa analyserna har tyngdpunkten varit att använda så kallade kontextuella metoder. Det har att göra med den valda designen med en komparativ ansats (se Mills med flera 2006, Härenstam 2009). *Processanalysen* som gjordes med kvalitativa metoder syftade till att synliggöra förändrings-processen och hinder och förutsättningar för interventionerna i sex parallella fall (så kallad multiple-case metodik, se kapitel 2 och Nielsen & Abildgaard 2013). *Effektanalyserna* baserades på för- och eftermätningar med hjälp av statistiska analyser av de ovan nämnda enkäterna och med kvalitativa analyser av intervjuerna till chefer på olika nivåer i de kommunala förvaltningar som ingick i utvecklingsprojekten och i jämförelseförvaltningarna. Här användes en så kallad trianguleringsteknik för att öka validiteten (se kapitel 4). Det innebär att vi använt olika datakällor och metoder. *Samband* över tid mellan organisatoriska förutsättningar, effektivitet och chefers arbetssituation och hälsa analyserades. Eftersom datamaterialet är hierarkiskt ordnat (förvaltningar och alla chefer inom dessa), är flernivåanalyser

lämpade för att undersöka vilka betydelse organisatoriska faktorer och individfaktorer har för t ex chefers stress och hälsa. *Utvärdering av kartläggningsinstrumenten* har också gjorts med kvalitativa och kvantitativa metoder. Chefios-projektet har använt fyra olika kartläggnings-verktyg som är tänkta att kunna användas i fortsättningen. Aria-metoden är utvecklad av medarbetare i projektet och har publicerats tidigare, bl a i en avhandling (Waldenström 2007, se kapitel om ARIA) men har vidareutvecklats för studier av chefsarbete. Nya mått för att mäta organisatoriska förutsättningar för att prestera och ett jämförande prestationsmått är utvecklat baserat på tidigare studier av forskarna i projektet. Dessa metoder är publicerade i en vetenskaplig artikel (Björk m fl 2014). Enkätfrågorna som använts i Chefisenkäten är också baserade på instrument som utvecklats tidigare av några av forskarna som deltog projektet. Det har prövats psykometriskt i Chefios och är publicerade (Eklöf med flera 2010). De mest centrala frågorna för Chefios-projektets ansats är också presenterade i en vetenskaplig publikation (Berntson med flera 2012). Organisationsanalysen som metod är presenterad i Lisa Björks avhandling (Björk L 2013). Det innebär att alla kartläggningsmetoder är publicerade i vetenskapliga artiklar och rapporter.

Projektets organisering

Eftersom projektet omfattade även en interventionsdel och forskarna inte bara samlade in data utan också återkopplade till ledningsgrupperna i berörda förvaltningar vid ett flertal tillfällen, var det viktigt att rollerna och funktionerna klargjordes redan i starten av projektet. Forskarna var indelade i tre typer med olika funktioner och uppdrag.

Kartläggning. En grupp bestod av forskare som medverkar i kartläggningarna. Vissa av dem medverkade i återkopplingstillfällena och träffade ledningsgrupperna ytterligare någon gång. Deras roll var att ge expertstöd om ”sina” metoder och resultat av analyserna. Även generell kunskap om de områden de är experter på, kunde ges av dessa forskare till ledningsgrupperna. Deras uppgift var inte att ge stöd i förändringsarbetet genom att ge konkreta råd om vad som bör förändras och hur. De är inte experter på förändringsarbetet eller på kommunala förvaltningar. Däremot är de experter på olika teorier och metoder som i kombination användes i Chefios för att spegla olika aspekter av arbetsförhållanden och organisering. Samtliga dessa forskare hade arbetat tillsammans tidigare i olika forskningsprojekt och var vana vid tvärvetenskapliga forskningsprojekt.

Processtudien. Några av forskarna (Hans Lindgren, Tina Kankkunen och John Ylander och inledningsvis även Christer Theandersson) deltog i kartläggningen i interventionsförvaltningarna i den del som kallas ORGA (organisationsanalys) men hade dessutom ytterligare en uppgift. De genomförde datainsamling till processtudien under 2010 i en till tre förvaltningar var. Vi kallar dem

processföljande forskare. Även i denna roll var forskarna experter genom att framförallt observera, dokumentera och analysera vad som skedde (eller inte skedde) i interventionsförvaltningarna men hade inte uppgift att ge stöd och råd till ledningsgrupperna i förändringsarbetet. Framförallt ställde de frågor som Hur och Varför saker sker eller inte sker. De deltog i några ledningsgruppsmöten och de gjorde intervjuer med strategiskt valda chefer och några politiker och de samlade in och analyserade dokument och återkopplade och diskuterade resultaten med ledningsgrupperna när genomförandeåret var slut. En av dem, Hans Lindgren, ansvarade för analys och rapportskrivning och träffade också de lokala projektledarna regelbundet, tillsammans med processtödjaren. Dessa möten hade förutom uppgiften att ge stöd, den viktiga funktionen att ge instruktioner och vägledning så att den datainsamling som de lokala projektledarna gjorde, blev så systematisk och lika som möjligt i alla interventionsförvaltningarna (se nedan under lokala projektledare).

Processtödjare. En av forskarna (Mats O Erikson) hade som uppgift att ge stöd i förändringsarbetet. Det handlade om att understödja lärande i verksamheterna och en konstruktiv förändringsprocess. Denne forskare medverkade inte alls i kartläggningar och analys men tog del av resultaten som ledningsgrupperna fick och kunde på så sätt hjälpa till med tolkning och översättning mellan forskare och de lokala projektledarna. Mats O Eriksson var med i återrapporteringar av alla kartläggningar före interventionen till alla ledningsgrupperna.

Projektledning. Projektet leddes av en forskningsledare Annika Härenstam (även kallad projektledare) och en projektkoordinator; Anders Östebo. Forskningsledaren var den som initierade och drev projektet och var huvudansvarig för planering och organisering av projektet och var de två doktorandernas huvudhandledare. Informations- och kunskapsspridning särskilt i projektets inledande fas var en annan viktig uppgift. Hon träffade alla ledningsgrupper och följde processen och ledde det övergripande forskningsarbetet och deltog i analysarbetet, framförallt av de kvantitativa analyserna. Mycket tid ägnades också åt förankring och kunskapsspridning i omvärlden. Projektkoordinatören hade, förutom administrativa uppgifter, ansvar för intern och extern kommunikation och för den kunskapsförmedlande delen, både under projektets gång men framförallt för att resultaten sprids och används i offentlig sektor efter projektets slut.

Ledningsgrupper. I interventionsförvaltningarna var det ledningsgrupperna och särskilt utvalda så kallade lokala projektledare som var ”aktörerna” i projektet. I varje förvaltning som ingick i interventionsgrupperna fanns både ledningsgrupp på förvaltningsnivå och på verksamhetsnivå. I de fall samtliga verksamheter ingick, var det framförallt förvaltningsledningsgruppen som forskarna kommunicerade med. I andra kommuner kunde det vara både förvaltningsledningsgrupp och verksamhetsledningsgrupp. Beslut om deltagande i projektet fattades av respektive

ledningsgrupp. Det var också dessa som ägde och drev det lokala projektet och fattade beslut om förändringar skulle genomföras, i så fall vad och hur. Ledningsgruppernas åtagande formulerades i skrivna avtal vid projektstart. Där stod bland annat en uppskattning i tid som ledningsgrupperna vid sina möten skulle ägna åt projektet, att de skulle utse lokala projektledare och ge forskarna tillträde till ledningsgruppsmöten, intervjuer och dokument (t ex protokoll från möten, beslut, verksamhetsplaner och redovisningar).

Lokala projektledare. Dessa var utsedda av de medverkande förvaltningarna i interventionsdelen av projektet. Enligt avtalen skulle de arbeta 25-50% med Chefios-projektet. I deras uppgifter ingick att; vara en länk mellan forskare och ledningsgrupper; förse forskarna med olika former av dokument och samla in information i form av statistik och uppgifter om den formella organisationen och personalsammansättningen. De medverkade också i datainsamling, t ex ARIA (arbetsinnehållsanalyser) och vissa delar av organisationsanalysen med stöd av forskarna. De ansvarade för att självvärdering gjordes i de egna ledningsgrupperna vid två till tre tillfällen.

De närvarade i ledningsgruppsmöten och dokumenterade dessa enligt strukturerade guider. De lokala projektledarna ombads dokumentera (t ex kortfattade dagboksanteckningar) vad de gjorde inom ramen för projektet, om problem som dök upp och hur de hanterade dessa. Likaså skulle de dokumentera vad som skedde i ledningsgrupperna och även omvärldsfaktorer som kunde påverka förloppet, t ex omorganiseringar, politiska beslut med konsekvenser för verksamheterna. Deras roll i förändringsarbetet avgjordes av lokala förhållanden, t ex om de redan ingick i ledningsgrupperna eller ej, hur ledningsgrupperna valde att organisera förändringsarbetet, deras tid och kompetens om förändrings-processer. Dessa uppgifter utgjorde en stor del av dataunderlagen som användes i analysen av förändringsprocesser (se kapitel 3).

Sammanfattning

Sammantaget innebar de teoretiska utgångspunkterna och erfarenheterna från tidigare forskning ett antal olika aspekter som formade designen för Chefios-projektet så att det både lämpade sig för att pröva hypoteser, utvärdera en intervention och gynna lärande och utveckling i nära samverkan med praktiker.

- Normativ utgångspunkt om den goda organisationen, baserad på tidigare forskning
- Hela organisationen – flera nivåer
- Flera perspektiv, flera discipliner
- Strukturer

- Positioner, relationer, kön
- Förändringsmodell: Survey – feedback intervention
- För- eftermätning
- Jämförelse-interventionsgrupp
- Systematiska observationer under processens gång
- Processtöd
- Överbrygningsresurser (lokala projektledare)
- Ägarskap, egen investering
- Fånga förväntningar och attityder flera gånger
- Pedagogiska metoder för kunskapsöverföring,
- Jämförelser som utgångspunkt för reflektion och förändring
- Lärande
- Görande (praktiker)
- Arenor för erfarenhetsutbyte, lärande, beslut, koordinering, tillitsbyggande

I de två följande kapitlen beskrivs utförligt metodiken i de kvalitativa och kvantitativa utvärderingarna av interventionen; de vi kallar för processtudien och effektstudien. Processtudien genomfördes kontinuerligt under det år som ledningsgrupperna hade på sig efter återrapporteringen av den första kartläggningen. Effektmätningen byggde på en förmätning med enkät ca ett halvt år innan och en eftermätning några månader efter det att processtudien avslutats.

Referenser

- Berntson, E., Wallin, L., Härenstam, A. (2012) Typical situations for managers in the Swedish public sector: cluster analysis of working conditions using the Job Demands-Resources model. *International Public Management Journal*, 15 (1), 100-130.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Doktorsavhandling. University of Gothenburg. 2013.
- Björk, L., Szücs, S. och Härenstam, A. (2014) Measuring capacity to perform across local government services – managers' perceptions. *International Journal of Public Sector Management Vol 27 Nr 1. Sid 26-38*
- Björkemarken, M. (1995) Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering – en fråga om perspektiv och förklaring. Göteborg: Department of Sociology.
- Bunker, B.B, och Alban, B.T. (1992). Conclusion: What makes Large Group Interventions Effective? *J Appl Behav Sc* 28:579-590.
- Cox, T., Karanka, M., Griffiths, A. & Houdmont, J. (2007), Evaluation organizational-level work stress interventions: Beyond traditional methods. *Work & Stress*, 21;4;348-362.
- Creswell, J. W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. och Karlsson, J. Ch. (2002). *Explaining Society. Critical realism in the social sciences*. London. Routledge.
- Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K, och Ahlborg, G. jr. (2010). Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI). Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg. *ISM-rapport 7*. Göteborg: Institutet för Stressmedicin.
- Elo, A.-L., Leppänen, A. och Sillanpää, P. (1998). Applicability of survey feedback for an occupational health method in stress management. *Occupational Medicine*, 48:3;181-188.
- Griffiths, A. (1999) Organizational Interventions. Facing the limits of the natural science paradigm. *Scand J Work Environ Health* (1999;25: 589-596).
- Hasenfeld, Y. (red.) (1992) *Human Services as Complex Organizations*. Newbury Park, Sage.
- Hirdman, Y. (1990). Genussystemet. I *Demokrati och Makt i Sverige: Maktutredningens huvudrapport* SOU, 1990:44
- Holmer, J. (2007) *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling*. Skrifter från Institutionen för Arbetsvetenskap (andra upplagan), Göteborgs universitet.
- Härenstam, A. (2009) Exploring gender, working and living conditions and health – suggestions for contextual and comprehensive approaches. *Sc J Work Environ & Health* 35(2):127–133
- Härenstam, A. (2010) Den samspelande och tydliga organisationen – förutsättningar för chefer och anställda att skapa goda jobb. I Härenstam A & Bejerot B (eds), (2010). *Sociala relationer i arbetslivet*. Studier från föränderliga arbetsplatser. Malmö, Gleerups förlag.
- Härenstam, A., Rydbeck, A., Karlqvist, M., Waldenström, K., Wiklund, P. and the MOA Research Group. The significance of organisation for healthy work. Methods, study design, analyzing strategies, and empirical results from the MOA-study. *Arbete och Hälsa*, 2004:13;1-89.
- Härenstam, A., Marklund, S., Berntson, E., Bolin, M. och Ylander, J. (2006). Understanding the organisational impact on working conditions and health. *Arbete och Hälsa* 2006:4.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzle, A. J. (2004) Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7):14–26.
- Kankkunen, T. (2006) Könade verksamheter? En studie av hur stressande arbetssituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. *Arbetslivsrapport nr 43*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Kankkunen, T. (2009). *Två kommunala rum. Ledningsarbete I genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling, Sociologiska Institutionen, Stockholms universitet

- Kompier MAJ, Cooper CL, Geurts SAE. (2000) A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2000;9:371–400.
- Kristensen T S (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*; 62;205-210
- Lee, A. S. (1991) Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science*, 2(4):342–366.
- Levi, L. Guidance on work-related stress: spice of life or kiss to death? Brussels: Employment and Social affairs, European Commission; 2000;32–7.
- Mann, F. och Likert, R (1952). The need for research on the communication of research results. *Human Organization*, 11:4;15-19.
- Marklund, S., Berntson, E., Bolin, M., Härenstam, A. och Ylander, Y. (2006). Changing organisations and work-related health Technical report of methods, sample and design of three studies. *Arbetslivsrapport* 2006:47, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Marmot M, Siegrist J, Theorell T. Health and the psychosocial environment at work. In: Marmot W, Wilkinson RG, editors. *Social determinants of health*. Oxford (United Kingdom): Oxford University Press; 2006. p 97–130.
- Meadow (2010) Meadow Guidelines. Measuring the Dynamics of Organization and Work. <http://www.meadow-project.eu/index.php?/The-MEADOW-Guidelines.html>
- Mills, M., van de Bunt, G., G. och de Bruijn J. (2006). Comparative Research. Persistent Problems and Promising Solutions. *International Sociology*. 21:5;619-631.
- Nadler, D.A. (1976). The Use of Feedback for Organizational Change: promises and pitfalls *Group & Organization Studies*, ;2;177-186.
- Nadler, D. A. (1980). Using Organizational Assessment Data for Planned Organizational Change. I Lawler E, Nadler D & Cammann C (eds). *Organizational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. Wilen & Sons, New York
- Nielsen, K, Taris T W, Cox T (2010). The future of organizational interventions: Adressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*; 24;3;219-233.
- Nielsen, K. och Abildgaard, J.S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27:3,278-297, DOI: 10.1080/02678373.1013.812358.
- Oeij P Wiezer N, Elo A-L, Nielsen K med flera (2006) Combating Psychosocial Risks in Work Organisations: Practice of Interventions in Europe. I J. Houdmont och S. McIntyre (red.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice (Vol. 1)*. European Academy of Occupational Health Psychology. Castelo de Maia: ISMAI Publishing
- Rombach, B. (1997) *Den marknadslika kommunen*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Romme. A. G. L. (2011). Organizational Development Interventions: An Artifaction Perspective. *J Appl Behav Sc*, 47:8-47
- Seebrant, U. (2000) *Organiserande och identitet. Om arbetsorganisation i geriatrisk vård*. Pedagogiska institutionen, Stockholm universitet.
- Semmer, N. K. (2006). Job Stress Interventions and the Organization of Work. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 32:6;515-527.
- Stengård, J., Härenstam, A., Ahlborg, G., Allard, K., Bejerot, E., Berntson, E., Björk, L., Dellve, L., Eklöf, E., Eriksson, M. O., Forsberg, Kankkunen, T., Lindgren, H., Pousette, A., Skagert, K., Szücs, S., Waldenström, M., Wallin, L., Ylander, J. (2013). Chefskap, Hälsa, Effektivitet, Förutsättningar i Offentlig Sektor. Teknisk rapport från CHEFiOS projektet. *ISM-rapport 13*. Västra Götalandsregionen.
- Szücs, S. och Strömberg, L. (2006). Universal Change and the Conditions for Democratic Development, I S Szücs & L Strömberg (red). *Local Elites, Political Capital and Democratic Development: Governing Leaders in Seven European Countries* Wiesbaden: VS Verlag.

- Theanderson, Ch. (2010). De lever tills den dagen de dör. Vård i livets slut- en studie av första linjens chefer. *Rapport från Institutionen för pedagogik*. Högskolan i Borås.
- Tsoukas, H., och Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13;567-582.
- Waldenström, K. (2007). Externally assessed psychosocial work characteristics: a methodological approach to explore how work characteristics are created, related to self-reports and to mental illness. Doktorsavhandling. Karolinska Institutet, Stockholm.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., och Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16;409-421.
- Weiss, C. (1979) The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*. Sept/Okt: 426-431.
- Ylander, J. och Härenstam, A. (2006) Var finns makten över arbetsvillkoren? En guide om psykosocial miljö och arbetsmiljöinriktat handlande. *Arbetslivsrapport 44*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Ylander, J. (2008). *Constructive management. Synchronizing relations in change*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Intellecta Docusysis AB, V Frölunda.

2. Urval

Stefan Szücs, Annika Härenstam och Lisa Björk

Urvalsdragning

Forskningsprojektets urvalsdesign har valts i syfte att skapa så goda möjligheter som möjligt för vetenskapliga jämförelser av organisatoriska förutsättningar för ett funktionellt chefskap genom interventionsstudier i olika kommuntyper. Tidigare forskning har visat att kommunstorlek och demografiska utgångspunkter har stor betydelse när det gäller att förklara olika sociala, politiska och ekonomiska fenomen (se exempelvis Strömberg & Westerståhl 1983, Szücs 1995, 1998, 2001, 2004, Szücs & Strömberg 2006, 2009). De fyra typer av kommuner som studeras i projektet inkluderar grovt sett förorts-kommunen, den mindre staden, den större staden och storstaden (ungefärligt enligt Sveriges Kommuners och Landstings kategorisering). En annan faktor som traditionellt ses som en viktig förklaringsfaktor utgörs av om kommunens politiska majoritet är av borgerlig eller socialistisk karaktär (se exempelvis, Granqvist 1997, Szücs 1998, 2001). Studien inriktas på interventionsstudier inom verksamhetsområdena vård- och omsorg, skola och teknisk förvaltning. Interventionskommunerna utgörs av förortskommunen Ale, den mindre staden Alingsås, den större staden Borås och till vissa delar storstaden Göteborg.

Rekrytering

Målet var att inkludera två tekniska förvaltningar, två förvaltningar inom skola och två inom vård/omsorg. Så blev också det slutliga urvalet. De sex interventionsförvaltningarna i fyra kommuner har rekryterats på olika sätt. I ett fall fick forskningsledaren frågan direkt av förvaltningschefen i samband med en föreläsning av forskningsledaren vid kommunens chefsdag. Forskningsledaren hade inbjudits av en personaladministratör som tidigare hade hört henne föreläsa. I en annan kommun hade forskningsledaren ett seminarium något år innan projektet fick forskningsmedel. Där deltog en kommundirektör som visade stort intresse för projektet och ville få mer information om det blev en fortsättning. I samband med ansökan om forskningsmedel tog forskningsledaren kontakt igen. Kommundirektören ville då gärna att denna kommun skulle medverka i projektet. I två kommuner tog forskningsledaren kontakt och gav information. I det ena fallet vid ett möte med personer vid en enhet för personalfrågor på övergripande nivå i kommunen. Rekrytering av en förvaltning gjordes därifrån efter information från forskarna. I denna kommun var det flera förvaltningar som ville delta men vi hade bara resurser för en. I det andra fallet var det en av forskarna som i ett helt annat sammanhang nämnde om projektet för en person i strategisk personalfunktion i en kommun. Denne var positiv och ville ha mer information. Efter ett möte med två förvaltningschefer ville båda att deras förvaltningar skulle delta i projektet. Under rekryteringsprocessen tillfrågade ytterligare två förvaltningar (båda teknisk service).

Först var gensvaret positivt från förvaltningsledningsnivå men efter att de själva föredragit frågan i sina ledningsgrupper, blev svaret nej. I samtliga sex deltagande förvaltningar, sammanfaller projektets syfte med planer och policier på övergripande nivå om att vidta åtgärder i syfte att förbättra chefernas arbetssituation. Det är alltså ett selektivt urval som medverkar i interventionsstudien där det fanns en beredskap och önskan redan innan projektet att vilja vidta åtgärder i projektets riktning.

I projektet har även 23 jämförelseförvaltningar rekryterats. Dessa har valts ut enligt två principer: 1) För att få så lika urval av verksamheter totalt i samtliga kommuner. 2) Val av kommuner strategiskt för att matcha vardera interventions-kommun med en annan kommun av samma typ (demografi, storlek, politisk majoritet/färg). Det innebär att i de kommuner där en eller två förvaltningar ingår i interventionsdelen, kompletterar vi med förvaltningar av de verksamheter som inte ingår. Dessutom har ytterligare tre kommuner valts med förvaltningar med samtliga verksamheter (vård/omsorg, skola och teknisk service).

Sammantaget kontaktades 24 förvaltningar och endast en tackade nej. Rekryteringen av jämförelseförvaltningar har skett genom inbjudningsbrev till kommundirektör, personalchef, förvaltningschefer och kommunstyrelsens ordförande med information och därefter via en telefonkontakt från forskningsledaren med kommundirektör eller personalchef. Oftast tog det några veckor innan vi fick svar och frågan togs i allmänhet upp i deras ledningsgrupper. Ingen i jämförelsekommunerna har träffat forskarna eller lyssnat på föreläsningar av forskningsledaren innan beslut togs. Avsikten är att interventionen ska förbättra de organisatoriska förutsättningarna för ett gott chefskap och inte fokusera den individuella chefens ledningsstil.

Urval av tvillingkommuner enligt metoden Most Similar Systems Design

Eftersom syftet är att studera effekter av intervention för funktionellt chefskap på verksamhetsnivå består urvalet av ytterligare tre kommuner som är så lika de tre interventionskommunerna (utöver storstaden Göteborg) som möjligt. Jämförelsegruppen befinner sig av denna anledning dessutom inom ramen för samma regionala kontext, dvs. inom Västra Götalandsregionen. Denna typ av urvalsdesign kallas i metodlitteraturen för Most Similar Systems Design (MSSD) och rekommenderas då man vill studera betydelsen eller påverkan av ett fenomen (t.ex. en intervention) genom att välja fall som i övrigt är så lika varandra som möjligt (Przeworski & Teune 1970, Szücs 1998, Szücs & Strömberg 2006). Vill man exempelvis studera effekten av en viss typ av välfärdsreform i ett land görs det lämpligen bland länder som i övrigt har en så liknande typ av välfärdsstat som möjligt, t.ex. de nordiska länderna (Anckar 1993). I analogi med detta resonemang rekommenderas således att effekter av en intervention för en viss typ av kommuner

görs genom att jämföra interventionskommunen med en kommun inom samma grupp av kommuner, som med undantag för interventionen, är så lika varandra som möjligt. Dessa kallas i detta sammanhang för tvilling-kommuner. Ett minde antal kommuner är relativt lika de tre interventions-kommunerna Ale, Alingsås och Borås. Dessa återges i tabell 1.

Tabell 1. Interventionskommuner och mest lika jämförelsekommuner

Typ av kommun	Förortskommun	Mindre stad	Större stad
Interventionskommun	Ale (s) S	Alingsås (b) B	Borås (b) S
Jämförelsekommun	Mark (s) S Härryda (b) B Partille (b) B Lerum (b) B	Kungälv (b) B Falköping (b) B Vänersborg (s) S Lidköping (s) S	Uddevalla* (b) S Trollhättan (s) S Mölndal* (b) B Skövde (b) B

* Kategoriseras enligt SKL ej som större stad

(b/s) Borgerlig eller socialistisk majoritet efter valet 2006

B/S Traditionellt borgerligt eller socialistiskt styrd kommun efter val 1982-2002

Förutom SKL:s klassificering från 2005 av olika kommuntyper har hänsyn tagits till en sammanvägning av en rad organisatoriska, politiska, ekonomiska, sociala och demografiska variabler (se appendix ISM-rapport 14:1, appendix 4:1). De tre s.k. tvillingkommuner som ingår i studien, utgörs av Mark, Kungälv och Uddevalla. Urvalet av mest lika jämförelsekommuner utgörs således av de tre mest ideala fallen för vetenskaplig kontroll av interventions- eller experimentgrupp.

Beskrivning av urval på verksamhets- och individnivå

Det slutliga urvalet beskrivs i tabell 2. På organisationsnivå bestod urvalet 2009 av totalt 29 kommunala förvaltningar: nio skolförvaltningar, åtta omsorgsförvaltningar, åtta tekniska förvaltningar och fyra stadsdelsförvaltningar (där cheferna inom skol- och omsorgsområdet ingick i urvalet). 2011 hade många av kommunerna omorganiserat sina verksamheter, bland annat hade man gjort större utbildningsförvaltningar i två kommuner. Följden blev att urvalet 2011 bestod av 27 förvaltningar: sju skolförvaltningar, åtta omsorgsförvaltningar, åtta tekniska förvaltningar och fyra stadsdelsförvaltningar. På individnivå bestod urvalet av kommunala chefer inom verksamhetsområdena funktionsnedsättning, äldreomsorg, förskola/grundskola, gymnasieskola samt teknisk förvaltning. Totalt bestod urvalet av en majoritet kvinnor och könsfördelningen inom respektive verksamhet varierar stort. En övervägande majoritet av urvalet var enhetschefer.

Tabell 2. Beskrivning av urvalet 2009 (N =555) / 2011 (N =419) uppdelat på verksamhet, befattning och kön.

Typ av verksamhet	Totalt antal chefer	Chiefsbefattning						Kön	
		Förvaltningschef (eller motsv.)	Verksamhetschef (eller motsv.)	Enhetschef (eller motsv.)	Arbetsledare	Expertchef (t ex inom IT, HR, administration)	Annat	Kvinnor	Män
Funktionshinder	117/111	1/1	14/14	96/95	6/1	0/0	0/0	99/97	18/14
Förskola och grundskola	133/126	5/5	9/18	110/98	3/2	6/2	0/1	96/95	37/32
Gymnasieskola	57/49	3/2	13/11	34/33	7/2	0/0	0/1	29/25	31/24
Teknisk service	113/100	8/6	28/25	54/53	10/10	10/3	3/3	37/40	76/60
Äldreomsorg	97/78	2/2	8/14	76/62	10/0	1/0	0/0	87/68	11/11
Annan	38/25	7/6	8/5	5/7	0/2	16/5	2/0	20/19	14/6
Total	555/491	26/22	80/87	375/348	36/17	33/10	5/5	368/344	187/147

Referenser

- Anckar, D. (1993) Comparative Research in the Nordic Countries: Overcoming Ethnocentrism? Scandinavian Political Studies, Vol. 16 (2).
- Granqvist, N. (1997) Privatisering i princip och praktik. En studie av private inslag i finländska kommuners verksamhet. Åbo: Åbo Akademis Förlag.
- Przeworski, A. & Teune, H. (1970) The Logic of Comparative Social Inquiry. New York: John Wiley & Sons.
- Strömberg, L. & Westerståhl, J. (1983) (red.) De nya kommunerna. En sammanfattning av den kommunaldemokratiska forskningsgruppens undersökningar. Stockholm: Liber Förlag.
- Szücs, S. (1995) Democratization and the Reorganization of the Welfare State. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 540, 105-117.
- Szücs, S. (1998) Democracy in the Head – A Comparative Analysis of Democratic Leadership Orientations among Local Elites in Three Phases of Democratization. Doktorsavhandling. Kungälv: Livréna.
- Szücs, S. (2001) Nya arbetsmarknadsrelationer inom offentlig sektor: Arbetsliv, ledarskap och personaldemokrati vid 120 arbetsplatser i offentlig och privat regi. Rapport 18. Centrum för forskning om offentlig sektor, CEFOS, Göteborgs universitet. Kungälv: Grafikerna Livréna.
- Szücs, S. (2004) Omorganisation och ohälsa – Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet. Arbete och Hälsa, 14, 1-43.
- Szücs, S. & Strömberg, L. (2006) Local Elites, Political Capital and Democratic Development. Governing Leaders in Seven European Countries. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szücs, S. (2009) The More Things Change, the More They Stay the Same: The Swedish Local Government Elite between 1985 and 2005, Local Government Studies, 35, 251-270.

3. Processtudien – en studie av Chefios-interventionens förändringsprocesser

Hans Lindgren

I detta kapitel redovisas studien av interventionsorganisationernas förändringsprocesser, här kallad processtudien. Organisationernas förändringsarbeten pågick under hela 2010, med början efter åiterrapporteringen av de fyra kartläggningarna (Chefsenkät, ARIA arbetsanalys, ORGA organisationsanalys och VERKA verksamhetsanalys). Då ledningsgrupperna i organisationerna bar huvudansvaret för att upprätta och genomföra handlingsplaner kommer processtudien att fokusera på ledningsgruppernas aktiviteter.

Syftet med processtudien är i första hand att besvara frågor om HUR förändringsarbetet gick till och VAD förändringsarbetet i förvaltningarna inriktade sig på. På så sätt är avsikten att ge kvalitativ kunskap och insikter om just processer som stödjer eller motverkar ett förändringsarbete. I nästa kapitel beskrivs utvärdering av effekter av Chefios-projektets förändringsarbete. För att kunna öka validiteten i de mer kvantitativa mätningarna som redovisas där har även processtudien använts för att klassificera om interventionsorganisationerna har lyckats göra ett lyckat förändringsarbete eller ej. Huvudsyftet är dock att ge förståelsekunskap om processer.

Kapitlet inleds med en beskrivning av interventionens utgångspunkter. Därefter följer en genomgång av processtudiens forskningsfrågor och teoretiska utgångspunkter. Efter det görs en genomgång av metod och genomförande av studien. Avslutningsvis redovisas resultat och slutsatser. Kapitlet avslutas med en diskussion kring en modell för gynnsamma förutsättningar för ett förändringsarbete.

Utgångspunkter för interventionen

Vår utgångspunkt är att organisationer befinner sig i ständig förändring. Dessa förändringar drivs antingen av omständigheter styrda av organisationen själva, som kompetensutveckling, problemlösning, omorganisation eller av yttre omständigheter, som förändrat brukarunderlag, ändrade politiska beslut, ändrad budgetram eller nyval. Nielsen & Abildgard (2013) menar att vi behöver förstå organisationsinterventioner som en kollektion av initiativ och förändringsaktiviteter, tävlande med, och sammanvävda med, en mängd konkurrerande händelser. För vår del innebär det att vi inte kan se på organisationernas förändringsarbeten som isolerade aktioner utan de behöver ses i ljuset av andra förändringsprocesser som påverkar organisationen.

För att ha en rimlig möjlighet att beskriva det som har betydelse för Chefios-interventionen har vi valt att brett uppmärksamma aktiviteter, engagemang, förväntningar, pågående andra förändringsarbeten och omvärldsförändringars betydelse.

De fyra viktigaste antaganden som Chefios-interventionen utgått ifrån har varit:

1. Interventionen behöver ses som en kunskapsintervention i syfte att bidra till en bättre arbetsmiljö och effektivare organisation.
2. Organisationerna äger själva frågan om vad de vill arbeta med i sina förändringsarbeten.
3. Interventionen kan sägas verka i komplexa system.
4. Interventionen karaktäriseras av dialog mellan forskarna och organisationerna

Chefios som kunskapsintervention

Tsoukas (1996) menar att då den omfattande kunskap som organisationen hanterar är oöverblickbar för en enskild person så blir hanterandet av kunskap i organisationen en framgångsfaktor för organisationer. Det perspektiv som Chefios representerar, i form av att betrakta och sätta fokus på chefers förutsättningar, innebar inspiration till ny kunskap i organisationerna. Då interventionen möjliggjorde för Chefios-perspektivet att ”fästa” i interventions-organisationerna betraktades alltså interventionen som en kunskapsintervention. Kunskapen handlar om att ledningsgrupperna fick en förståelse för det strukturella perspektivet samt begrepp för att kunna hantera detta perspektiv. Presentationen av kunskapen bestod av forskarnas beskrivningar av chefernas strukturella förutsättningar baserade på kartläggningar med olika vetenskapliga metoder (se slutrapport del 1).

Presentationen förmedlades i form av bilder som beskrev: *Vad chefer gör, Hur chefer mår, Hur organisationen ser ut* och *Hur verksamheten ligger till*. Till bilderna hör även mer omfattande beskrivningar och begrepp. Exempel på begrepp är; *strukturella förutsättningar, hälso-, risk-, ohälsokluster, illegitima arbetsuppgifter, arenor mm*. Presentationen skulle sedan användas av organisationerna som utgångspunkter och inspiration till sina kommande förändringsarbeten.

Efter det att kartläggningarna genomförts och presenterats för interventionsförvaltningarnas ledningsgrupper startade de sina förändringsarbeten. Första steget var att utarbeta och dokumentera handlingsplaner. Ledningsgrupperna utvecklade i sitt arbete med handlingsplanerna det vi kallar för lärgemenskaper (Wenger 1998). I dessa lärgemenskaper arbetades med de reifikat i form av bilder, begrepp, fakta, dokument och beskrivningar som forskarna förmedlat. På vilket sätt organisationen tog till sig kunskapen visades i de handlingsplaner man skapat samt i vilken utsträckning man använde de reifikat forskarna förmedlat.

Organisationerna valde själva vad de ville arbeta med

Organisationer verkar under ständigt förändrade villkor beroende på inre och yttre faktorer påverkan. Dessa pågående förändringar leder till en pågående förändring av organisationens struktur. Denna struktur kan kallas för en praktikens struktur vilken Chefios kartläggning försöker beskriva. Chefios-perspektivet innebär alltså en förståelse för, och ett beskrivande av, varje organisations unika struktur. Vi frånhände oss därmed rollen att veta hur det ”skall vara organiserat”. Däremot hade alla ledningsgrupper fått ta del av forskargruppens tidigare forskning om vad som kännetecknar goda organisationer. Det fanns alltså en övergripande normativ och forskningsbaserad idé som en utgångspunkt (se kapitel 2). Chefios forskare och specifikt processtudiens forskare⁵ agerade däremot inte som experter som ”visste” vilka lösningar som ger en god organisation. Detta nödvändiggjorde ett processkonsultat (Schein 1998) förhållningssätt där organisationerna själva ägde frågan om förändring och där effekten av interventionen inte kunde förutsägas. Som ett av processtudiens resultat presenteras dock en modell för hur en förändringsprocess kan faciliteras.

Intervention i komplexa system

Kommunala förvaltningar har omfattande samhällsuppdrag där verksamheten skall utföras utifrån professioners inriktning, som i enlighet med lagstiftning skall verka i samklang med politikerns målsättningar. De studerade organisationerna lever därför under ständigt förändrande villkor. Detta gör att vi betraktar studieobjekten som komplexa sociala system. Konsekvensen av detta betraktelsesätt blir att förändringsagenter måste vara inställda på att upptäcka det som växer fram och kunna tolka och förstå det som sker (Romme 2011). Det finns en del erfarenheter från tidigare forskning om vad som kan göras för att gynna en god förändringsprocess i komplexa system. Inte minst handlar det om hur förändringsprocessen genomförs (se t ex Nielsen m fl 2010 och Cox m fl 2007) och kommuniceras. Detta är särskilt viktigt i organisationer med många intressenter, så som politiskt styrda organisationer. Forskningen betonar vikten av ett helhetsperspektiv som involverar hela organisationen i syfte att dela kunskapsperspektiv för att en intervention ska bli lyckad (Bunker & Alban 1992).

Kunskapsintervention som dialog

Bushe och Marshak (2009) beskriver att dialogisk organisationsutveckling, till skillnad från diagnostisk organisationsutveckling, inte utgår från att föreskriva organisationen ”den rätta medicinen”. I stället förespråkar den dialogiska organisationsutvecklingen att förändringsagenten i dialog med organisationen bidrar till dess utveckling. Utgångspunkterna i den dialogiska organisationsutvecklingen är att organisationer är meningsskapande system där verkligheten är

⁵ Processtudiens forskare var Tina Forsberg Kankkunen och John Ylander. Processtödjande forskare var Mats Eriksson.

socialt konstruerad och att det alltså inte finns ett vetenskapligt korrekt sätt att bygga en organisation. Omfattande forskning (Bushe & Marshak, 2009; Kim & Mauborgne, 1993; Oswald, Mossholder, & Harris, 1994) visar vidare att ett dialogförfarande vid organisationsutveckling ökar kvalitén på resultaten men också deltagarnas förpliktigande att genomföra arbetet. Vidare skriver Romme att praktiker betraktar forskningsresultat som användbara när de är översatta tillsammans med forskare och att de då blir riktmärken för egendesignade aktiviteter (Muhрман med flera, 2001 i Romme). Bartunek och Louise (1996) rekommenderar ett engagemang i forskningen där både utanför- och innanförperspektiven möts, vilket enligt författarna producerar en högre kvalitet. Därigenom kommer forskarnas antaganden, språk och föreställningsvärldar att bli tydliga i praktikernas frågor och vice versa.

Chefios-projektets design innebar en stor lyhördhet inför behovet av att möta organisationerna under dialogliknande former. Alla insatser, från formerna för insamlandet av material, via formerna för presentation av kartläggningens resultat till formerna för studerandet och faciliterandet av förändringsarbetet, präglades av ett dialogförfarande. Det innebar bl. a. att processansvarige och processtödjande forskare kom att stötta organisationerna i arbetet med kartläggningsresultaten.

Forskningsfrågor

I Chefios forskningsansökan formulerades ett antal forskningsfrågor avseende processtudien. Dessa frågor utgör alltså en del av utgångspunkterna för hur förändringsprocesserna kom att studeras. Nedan samlas dessa frågor i fem områden:

Genomförande av förändringsarbetet

- Vad inriktar sig organisationen på i sina förändringsarbeten och hur kommer de fram till det?
- Vilken form av aktivitet ligger bakom förändringsarbetet, förändringar genomförda av enskilda individer eller aktiv samverkan i ledningsgruppen?
- Hur utvecklades de lokala projektledarnas funktion, mandat och betydelse under processen?
- Vilka faktorer påverkar förändringsarbetet i stort – hinder, handlingsutrymme, inflytande och strategier hos ledningsgrupper?

Mötet mellan forskare och praktiker

- Hur samverkar forskare och chefer i olika faser av projektet och vad betyder det för utfallet av interventionerna?
- Har processtöd utifrån betydelse?

Omvärldsfaktorerers betydelse

- Hur påverkade omständigheter i omvärlden?
- Vilka var maktförhållandena och vilken form bestod kommunikation av mellan politiker och tjänstemän om de förändringar som önskas eller initieras, beslutas och genomförs i verksamheterna?

Gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser

- Kriterier för en gynnsam förändringsprocess
- Hur lyckades interventionsorganisationerna med sina förändringsarbeten

Hur kan en förändringsprocess främjas?

- Vad kännetecknar de förvaltningar (verksamheter) som lyckas genomföra en gynnsam förändringsprocess?
- Hur gynnas organisatoriskt lärande?
- Hur kan organisatoriska förändringar genomföras i kommunala förvaltningar?

Teoretiska och metodologiska perspektiv

De första fyra frågeområdena ovan samlar forskningsfrågor av mer deskriptiv karaktär. Dessa frågeområden baseras på ett antal teoretiska och metodologiska utgångspunkter, nämligen på:

- idén att handlingsutrymmet har betydelse för effekten av organisationernas insatser
- idén att kontextuella faktorer påverkar interventionens resultat
- idén att självvärdering kan användas både som mätning och processtödjande insats
- kriterier för en lyckad förändringsprocess var fastställda innan datainsamlingen startade

Handlingsutrymme

Ett flertal forskare, bl.a. Sarv (2012), Røvik (1998), Jacobsen (2004), Tsoukas & Chia (2002), Morin (2008), Crozier & Freiberg (1980), beskriver organisationsförändringar i termer av dynamik mellan olika grupperingar och/eller nivåer inom organisationer. Utfallet av förändringsprocesser påverkas då av faktorer som styrning och makt, kommunikation, delaktighet mm. Vi menar då att chefers och organisationers handlingsutrymme har betydelse för utfallet av en förändringsintention.

En aspekt vi undersökt kring handlingsutrymme är den distinktion mellan objektivt och subjektivt handlingsutrymme som brukar göras inom handlingsteori (Aronsson 1990). Objektivt handlingsutrymme avser det som ges i form av

utrymme inom normer, regler eller relationer och subjektivt handlingsutrymme avser det som individen eller gruppen själv uppfattar som sitt handlingsutrymme (se även ARIA-kapitlet, slutrapport del 1).

En ytterligare aspekt kring handlingsutrymme belyses med hjälp av Crozier & Freibergs studie (1980) av maktrelationer inom fransk offentlig organisation. De visar att förhandlingen om makt äger rum inom den faktiska relationen mellan parterna. Förekomsten eller avsaknaden av relation är alltså avgörande för om man har möjlighet att delta i en maktförhandling. Effekten av avsaknad av relation blir att inte ha tillgång till varken ett objektivet eller ett subjektivt handlingsutrymme. Vi avser att betrakta organisationers relationer eller icke-relationer till representanter för makten i kommunen som en indikation på organisationens handlingsutrymme.

En tredje aspekt av handlingsutrymmet är chefers resurser i form av tid. Då antalet medarbetare har stor betydelse (Wallin, Pousette, Dellve 2013) för chefers arbetsinnehåll är även detta en viktig faktor för bedömningen av chefers faktiska handlingsutrymme. Bakker, Demerout och Sans-Vergel (2014) visar i sin forskningsöversikt att kravbilden (JD-R Job Demand Resources Model) starkt påverkar motivation, engagemang och individens förmåga att vilja och kunna arbeta utanför sin arbetsroll, som att med extrainsatser arbeta för organisationens bästa. Forskningen kring kravbild i arbetet föreslår bl.a. modellering av arbetets utformning (jobcraft) för att förebygga utbrändhet och upprätthålla engagemang i arbetet (Bakker & Demerouti 2014).

Kontextuella faktorer och samverkan med olika intressenter

Nielsen och Simonsen (2013) beskriver hur utvärderingar måste ta hänsyn till att interventionen kringgärdas av, eller inbäddas i, kontextuella faktorer. Dessa kan antingen vara yttre kontextuella faktorer i form av omvärldsförändringars påverkan, eller inre kontextuella faktorer i form av redan pågående förändringsarbeten eller upplevda missförhållanden.

Exempel på yttre faktorer påverkan i Chefios-studien är valet 2010 som för en del interventionsorganisationer fick stor och negativ påverkan på deras förändringsarbeten.

Inre kontextuella faktorer vi träffade på i vår studie var exempelvis individers/gruppers önskan om en allmän upprättelse av chefskapets betydelse, dåliga resultat på chefs- eller arbetsmiljöenkät, svårighet att anställa dugliga medarbetare mm. De yttre och de inre kontextuella faktorerna blev en del av den miljö som Chefios verkar inom och som dokumenterades. I ett flertal fall länkades dessa faktorer till Chefios-projektet och kom att bli en del av ledningsgruppernas handlingsplaner.

De kontextuella inre faktorer som beskrivs ovan hade betydelse för möjligheten att hitta sammanfallande intressen mellan respektive organisationen och forskarna. Som begrepp för sådana sammanfallande intressen – en intresseallians mellan två parter – använder vi ”bridging”. Från forskarnas sida bestod intresset av att försöka bidra till goda förutsättningar för chefer och i vidare mening till att bidra till utvecklandet av den goda organisationen. Organisationerna hade självklart detta intresse, vilket de bland annat skriver under i sina avtal med forskarna (Appendix 3:6). Utöver detta intresse tillkom i de flesta organisationer även möjligheter att påverka andra inre kontextuella faktorer, eller problem, som påverkade respektive organisation.

Självvärdering – en lärprocess

Självvärdering innebär att de som är direkt berörda av ett projekt genomför en kritisk granskning av det egna arbetet. Inom Chefios granskade de medverkande ledningsgrupperna sin egen insats och reflekterade över densamma. Själv-värdering enligt den form som den förekommer i Chefios-projektet innebär att den inte är en självutvärdering då den inte är en efterhandsbedömning byggd på systematisk beskrivning, analys och värdering av projektinsatsen (Holmer 2003).

Förutom att självvärderingen var tänkt att utgöra en del av den samlade utvärderingen av projektet var syftet att självvärderingen även skulle utgöra en del av processtödet för ledningsgrupperna i de förvaltningar som deltog. Avsikten var att ledningsgrupperna tillsammans med den lokala projektledaren skulle kunna forma en bild och reflektera kring sitt agerande från förankringsarbetet till avslutningen av det egna lokala utvecklingsarbetet. På så sätt skulle självvärderingen också utgöra en av projektets lärprocesser. I guiden till de lokala projektledarna inför genomförandet beskrevs ledningsgruppernas arbete på följande sätt:

Ledningsgruppen beskriver och värderar sitt eget agerande samt bedömer resultat och effekter för gruppens vidkommande. Dessutom beskriver man hur förankring och genomförande har gått till för förvaltningens chefsgrupp och för personalen utifrån ledningsgruppens perspektiv samt att man bedömer resultat och effekter för såväl chefsgruppen och personalen som ledningsgruppen uppfattar det.

Modellen som ledningsgrupperna utgick ifrån i sitt arbete har prövats i flera andra omfattande utvärderingsprojekt (se t ex Allebeck m.fl., 2001 och Haraldsson m.fl. 2005). Modellen utgår ifrån att projektets förutsättningar, process och resultat betraktas utifrån olika perspektiv. I Chefios-projektet utgick ledningsgrupperna från sitt eget perspektiv samt att man försökte se arbetet med förvaltningens chefsgrupps ögon och förvaltningspersonalens ögon.

Kriterier för en lyckad förändringsprocess

Det fjärde frågeområdet (Gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser) utgår från de kriterier som fastställdes i designen vid ansökan (se kapitel 4 om mätning av interventionens effekter). Denna del svarar alltså inte på frågan om VAD som kännetecknar förändringsarbetet utan OM man lyckats eller inte. På så sätt är denna del av processtudien snarare än utvärdering av förändringsarbetet än en analys av förändringsprocessen. Oftast ingår inte denna typ av fråga i en kvalitativ processtudie. I detta fall möjliggjordes en trianguleringsteknik i utvärderingen av effekter av interventionen genom att använda processtudiens rika kvalitativa material insamlat kontinuerligt under ett år. Vi fick alltså ytterligare en separat informationskälla som oberoende av de andra källorna (se kapitel 4) bedömde om förändringsprojektet lett till några effekter. För att en sådan ansats ska vara valid måste kriterierna fastställas innan interventionsarbetet vilket var fallet i Chefios. Kriterierna för att ha lyckats med förändringsarbetet var:

1. Om organisationen/ledningsgrupperna gjort en handlingsplan
2. Om organisationen/ledningsgrupperna uppnått handlingsplanens mål
3. Om det förekommit förändringar i riktning mot goda normer
4. Om man genomfört ett konstruktivt förändringsarbete
5. Om det förekommit ett organisatoriskt lärande

I slutet av resultatredovisningen i detta kapitel samlas all information om processtudien samman som en grund för bedömning av vilka organisationer som genomförde lyckade förändringsprocesser och vilka som ansågs misslyckade.

Hur kan en förändringsprocess främjas

Det femte frågeområdet (Hur kan en förändringsprocess främjas?) försöker bidra till ett mer generellt förståelseperspektiv avseende förändringsprocesser. Detta perspektiv bygger till stor del på informationen som är samlad för att besvara de första fyra frågeområdena. Informationen har därefter analyserats och sammanställts till en modell för hur förändringsprocesser kan främjas. De teoretiska perspektiv som vi utgår ifrån vid konstruktionen av vår modell är:

- förståelse för komplexa system kan bidra till design av en modell för främjande av förändringsprocesser
- förståelse för förändringsprocessens dynamik kan bidra till vår modell för att främja förändringsprocesser
- organisatoriskt lärande och ledningsgruppers arbetsformer har betydelse för design av en modell för att främja förändringsprocesser

Komplexa system

Det femte frågeområdet (Hur kan en förändringsprocess främjas?) är av mer analyserande och komplex karaktär. Här behöver materialet vävas samman och

förstås utifrån en övergripande förståelse för dynamiken i organisationerna. En av våra utgångspunkter för detta var då teori om komplexa system.

Den klassiska systemteorin utgår bl. a. från att system återgår till jämvikt efter perioder av ojämnavikt och att det går att förutsäga resultat av förändringsinsatser (se Checkland 2009, Schein 1998 och Skyttner 2005).

Annan forskning har visat att organisationer inte utvecklas på detta förutsägbara sätt. Snarare är det uppenbart att vi oftast överraskas av utvecklingens vägar och resultat. Våra organisationer och våra samhällen tenderar att verka under oordning lika väl som ordning. Det finns element av oordning som ligger utanför klassisk systemteori som i sig bidrar till organisering och organisation. Morin (2007) menar att enbart i interaktionen mellan ordning och oordning är det möjligt för en organisation att vara öppen för förändring, tillväxt och möjligheter. En sluten organisation reducerad till förutsägbarhet kan förvisso skapas, men den kan inte överleva i samverkan med omgivningen. I den framväxande förståelsen för oordningens betydelse för organisering inom ett flertal discipliner kom teorier om komplexa system att utvecklas (Bar-Yam 1997).

Inom teori om komplexa system finns ett antal skolor som med en del skiljaktigheter försöker definiera och beskriva komplexa system. En skiljelinje kan sägas gå mellan de som utgår från ett holistiskt perspektiv (se Olsen & Eoyang 2001) där systemet ses som ett nätverk där alla entiteter betyder lika mycket, stora som små, och de som uppfattar komplexitet kopplat till hierarkier i organisationer (se Bar-Yam 1997). Komplex systemteori tillför generellt begreppen kaos, mellanberoende, distribution av kontroll samt stöd för hur helheter kan beskrivas för att bli kommunicerbara. Vi ska nedan gå in kort på vart och ett av dessa.

Kaos

Begreppet kaos inom komplex systemteori innebär att effekten av förändringar i komplexa system, som politiskt styrda organisationer, inte är möjlig att förutsäga. Inspiration har hämtats från den s.k. butterflyeffekten och insikten om att små förändringar kan ge omfattande utslag på sikt. För förändringsarbete innebär detta att en organisation kan ha en tydlig idé om målet för ett utvecklingsarbete, men att det inte är möjligt att förutsäga effekterna av förändringsinsatser. Forskningen menar att resultaten snarare växer (emergens) fram (Eoyang & Olsen 2001, Bar-Yam 1997). Grunden för detta synsätt är att man i ett komplext system inte kan överblicka samtliga påverkande faktorer samt att faktorerna inte samverkar linjärt och logistiskt förutsägbart. Ur teori om komplexitet följer även att om man försöker styra utfallet i en förändringsprocess i hög utsträckning, så kommer den komplexa karaktären att upphöra och förändringsarbetet med stor sannolikhet att misslyckas. För att säkerställa att man respekterar komplexiteten i ett förändringsarbete bör å ena sidan målsättningen vara lagom specifik. Å andra sidan bör

förändringsprocessen följas väl för att kunna faciliteras och för att förstå vilken förändring man faktiskt har iscensatt.

Distribution av kontroll

I ett komplext system existerar ingen direktiv styrning utan styrningen anses i mer eller mindre grad vara distribuerad ut till systemets delar. I takt med kommunikationsteknologins utveckling, höjd utbildningsnivå och ökad professionalisering ökar en organisations olika delars förmåga att påverka organisationens dynamik. Vår syn på begreppet distribution av kontroll innebär att organisationen kan räkna med att det inte enbart är högste chefen som äger kontroll över arbetsverkligheten. Vissa rollers betydelse för kontroll över ordnandet av sammanhanget kan dock vara mer omfattande än andra. Exempelvis kan en förvaltningschef sannolikt ha större betydelse för strukturens ordnande än en enhetschef utifrån sitt mandat att påverka. Vid förändringsarbete kan man alltså på förhand räkna med att individer eller grupperingar kan ha ett betydande utrymme att påverka förändringsprocessen. Konsekvensen blir att olika intressenter måste tas hänsyn till och inviteras eller påverkas till att dra åt samma håll.

Mellanberoende

Mellanberoende (interdependence) innebär att ett systems delar är ömsesidigt beroende av varandra samt ömsesidigt beroende av omvärlden. Detta betyder att växelspelen eller samverkan mellan delar inom ett system och mellan systemet och omvärlden bygger systemet och utgör dynamiken. Vår syn på begreppet mellanberoende är att man bör veta att i organisationens nätverk av individer och grupper lever de allra flesta i ett mellanberoende med varandra och om man drar i spindelnätets ena kant så kommer andra delar att påverkas. Konsekvensen blir att ju fler som är indragna i förändringsarbetet desto större möjlighet till positiv utveckling. Samtidigt verkar organisationen i ett mellanberoende till det utökade systemet i form av den omgivande miljön. Det innebär att det även blir väsentligt att engagera viktiga aktörer utanför organisationen.

Beskrivning av komplexa helheter

Ett dilemma i att beskriva komplexa helheter är att kommunicerbarheten av informationen minskar ju mer information som ges. Att beskriva helheten via komplicerade och omfattande beskrivning av dess delar är därför mindre konstruktivt (Bar-Yam 1997). Skyttner (2005) menar att man nödgas beskriva helheten genom att förenkla. Dock måste en förenkling ta hänsyn till den uppgradering av information och komplexitet som beskrivningen med nödvändighet omfattar. Alltså är inte en reducering av fakta tillräcklig för att omfatta helheten. Man behöver även ta hänsyn till att beskrivningen representerar en komplex frågeställning eller verklighet. Exempel på detta är bl.a. visionsbeskrivning, ex Kriminalvårdens vision ”bättre ut”, där på två ord en

organisations strävan formulerats⁶. Ett ytterligare exempel som visar ett begrepps inneboende komplexitet är den kinesiska medicinens uttryck Yin och Yang (Xie-Sheng 2007). De flesta känner till den förenklade betydelsen i form av motsatspar som natt och dag eller himmel och jord. I fördjupad betydelse svarar dock begreppsparet upp mot en mycket omfattande komplexitet och kunskapsmassa.

I processtudien, som i Chefios i övrigt, försöker vi lösa dilemmat med alltför reducerade förenklingar genom att använda pedagogiska bilder eller formuleringar. Ett exempel i processtudien är begreppet ”dela värld” som är lätt att ta till sig men som i varje organisation på olika nivåer får specifika och komplexa betydelser.

Sammanfattningsvis blir vår utgångspunkt att teori om komplexa system väl förklarar den process som uppstår vid genomförande av förändringsarbete i moderna organisationer. Teori om komplexa system bidrar alltså till begreppsligande och förståelse för:

- resultatens oförutsägbarhet
- ett utökat mellanberoende mellan individer och grupper inom och utom organisationen
- distribuerad kontroll över förändringsprocesser ut i hela organisationen
- svårigheten i att förstå och beskriva helheten i kommunicerbar form

Teori om grupper och lärande

Ledningsgrupps arbetsformer

Då merparten av organisationernas aktiviteter under processåret genomfördes i ledningsgrupperna var dessa centrala aktörer i förändringsarbetet. Forskningsfrågan om vilken form av aktivitet som ligger bakom organisationernas förändringsarbete besvaras då bland annat genom att studera ledningsgruppernas arbetsformer. Exempel på aktiviteter i ledningsgrupperna var arbetet med resultaten av kartläggningarna, framtagande av handlingsplaner, uppföljning av handlingsplaner och självvärdering. Förståelse för perspektivet hämtas från teori om ledningsgrupps arbets kvalitet (Mattsson 1994, Granberg 2012). Vår utgångspunkt är att de studerade organisationernas ledningsgrupper kommer att hantera komplexa frågor i arbetet med handlingsplanerna. Mattsson visar i sin studie av ledningsgrupper att de växlar mellan mer operativa frågor och frågor av mer strategisk karaktär. I arbetet med mer komplexa frågor så krävs en högre kvalitet i en gruppens arbete. Kvaliteten uppstår genom att gruppdeltagarna samarbetar mer, vilket i sin tur kräver och ger ett bättre och intimare gruppklimat, och utvecklar

⁶ Inblick i detta kommer från institutionens mångåriga utbildningsinsatser för Kriminalvårdens chefer där författaren varit ansvarig och utförare.

förmågan att arbeta med strategiska frågor. Detta stämmer väl med övrig forskning kring grupperns arbetsformer (Schutz 1958, Wheelan 2010, Brown 2000). Mattsson menar att samtidigt med utvecklingen av ledningsgruppens goda klimat och förmåga att arbeta med strategiska frågor bör det även ske en utveckling av en gemensam ledarskapsidé.

Lärgemenskaper

Chefios kartläggningsmaterial tillför organisationen information om chefers förutsättningar. Till skillnad från det traditionella ledarutvecklingsperspektivet, som utgår från individens utveckling och kapacitet, så består Chefios-perspektivet alltså av en överblick över chefers förutsättningar. Lednings-gruppernas arbete med kartläggningarnas resultat omfattar dels att förstå detta perspektiv, men även att arbeta med att förändra det som brister i chefers förutsättningar. Vi menar att ledningsgruppernas arbete med kartläggningarnas resultat innebär ett lärande och att arbetsformerna i ledningsgrupperna avgör kvalitén i lärandeprocessen. Vårt begrepp för en lyckad lärprocess är att ledningsgruppen, men även organisationen i övrigt, i högre utsträckning ”delar värld” med avseende på chefers förutsättningar. Enligt Runsten (2012) kan gruppens kollektiva lärande motverka en splittrad kunskapsfördelning. För att förstå ledningsgruppernas lärprocesser utgår vi ifrån Wengers (1998) teori om lärgemenskaper som beskriver den vardagsinläring som ständigt försiggår i organisationer.

I Simon Flodéns (2011) mastersuppsats, genomförd i ett pilotprojekt⁷ inför det fortsatta arbetet med Chefios, görs en genomgång av teori och begrepp om lärgemenskaper. Wenger (1998) visar på tre dimensioner av en grupps arbetsformer som skapar den sammanhållning som krävs för att uppehålla en lärgemenskap, gemensam strävan, ömsesidigt engagemang och en delad repertoar. Gemensam strävan (joint enterprise) binder samman medlemmarna i en arbetsgrupp via ett gemensamt frivilligt mål. Det ömsesidiga engagemanget byggs över tid och med frivillighet och består av en känsla av gemenskap och tillit mellan medlemmarna i gruppen. Den delade repertoaren består av resurser som hjälper gruppen vidare i sin förhandling om mening och består av språk rutiner, känslor och reifikat (artefakter). Det finns en historia av ömsesidigt engagemang som förblir öppet för nya perspektiv. Då denna historia kommer i konflikt med nya perspektiv (i vårt fall Chefios kartläggningsresultat) uppstår, menar Wenger, en betydelsefull förhandling om mening och förståelse. Designen av grupps arbete med förhandling om mening blir då väsentlig.

Flodén konstaterar i likhet med Wenger att en delad praktik med möjligheter till diskussion kring en känd verklighet underlättar lärandet. Han ser i sin studie att

⁷ I kommun B har förvaltningschefen för B 2 i sin nya organisation låtit genomföra en kartläggnings- och förändringsprocess utifrån Chefios-perspektivet. Vi kom där att arbeta i större skala då organisationen består av 90 chefer i 8 ledningsgrupper.

verksamhetsledningarna, som enklare delar konkreta situationer till skillnad från förvaltningsledningens mer övergripande perspektiv, har lättare att dela värld. Tid och reflektion (Wenger 2000) är två aspekter av lärandet som innebär att organisationens resurser i form av tid för chefer att arbeta med förändringsarbetet hade betydelse.

Vi avser i vår bedömning av det organisatoriska lärandet att undersöka i vilken utsträckning organisationer aktivt arbetar för att ”dela värld”. Bedömningen görs utifrån de lokala projektledarnas beskrivningar av hur Chefios begrepp används, i vilken utsträckning det ges utrymme för förhandling kring Chefios-materialet samt i vilken utsträckning samarbete i ledningsgrupperna är konstruktivt.

Översättning av förändringsmodeller till praktisk verklighet

Frågeområdet, hur en förändringsprocess kan främjas, kommer att besvaras via en analys av processtudiens samlade material. Resultatet är tänkt att redovisas som en modell över hur facilitering av förändringsprocesser kan genomföras. Vi menar att idén om det dialogiska förhållningssättet i organisationsutveckling har betydelse redan när designen av en stödjande modell skall tas fram. Som utgångspunkt för skapandet av en modell för facilitering följer nedan en diskussion om den dynamik som finns i skärningspunkten mellan förändrings-koncept och den verksamhet som konceptet skall implementeras i.

Dialektiken i förändringsarbete mellan koncept och ”verklighet”

Morin (2008) beskriver en dialektisk rörelse mellan å ena sidan människor som bygger organisationer med hjälp av modeller, lagar och uppdrag och å andra sidan hur organisationen därefter i sin tur formar människor. Han beskriver alltså en rörelse av att människan formas, eller anpassas, efter organisationen och dess struktur. Härfter, enligt Morin, fortsätter den dialektiska rörelsen så att den anpassade människan fortsätter bygget av organisationen som i sin förändrade form vidare formar den anpassade människan osv. Ur denna dialektiska rörelse kan förståelse fås för mer mutativa historiska organisationsutvecklingar, som slutna diktatoriska system, och dess effekter på individer.

Tsoukas och Chia (2002) beskriver å andra sidan hur koncept, i form av modeller, lagar och uppdrag, aldrig kan sägas täcka in den verklighet de är ämnade att reglera eller hantera. Därför kommer individen alltid att påverka konceptet genom att i en översättningsprocess anpassa det till den rådande verklighet individen befinner sig i. Tsoukas och Chia refererar till James (1906/1996) formulering ”Problemet med koncept, är att de är diskontinuerliga och fixa, och som sådana, oförmögna att fånga livets kontinuerligt muterande karaktär”.

Anpassning och översättning

Vi menar att här finns två aspekter av förändringsprocesser som är betydelsefulla för hur en modell för facilitering av förändringsarbete bör formuleras. Den ena aspekten beskriver hur människan formas av organisationen och alltså anpassar sig till rådande strukturer, medan den andra aspekten beskriver hur människan anpassar regler och ordningar till sin verklighet. Det kan sägas finnas ett fält bestående av *organisationens formande av individen och individens formande av organisationen*, som har betydelse för förändringsarbete. Vi kallar detta fält för den *formativa fasen*.



Figur 3:1. Den formativa fasen.

Det blir då tydligt att individens och/eller organisationens handlingsutrymme får stor betydelse för hur den formativa fasen utvecklas. Organisationer med reducerat handlingsutrymme kommer i större utsträckning att bli "offer" för förändringspåverkan utifrån. Organisationer med ett större handlingsutrymme kommer däremot att kunna hantera förändringsarbete på ett betydligt stabilare sätt.

För att svara på forskningsfrågan "hur gynna förändringsprocesser" har vi alltså valt att utgå från att man måste respektera översättningsarbetets formativa fas redan i designen av ett förändringsarbete. Resultaten av analysen av förändringsprocesserna i Chefios kom att bekräfta att kombinationen av förståelsen för komplexa system och förståelsen för dynamiken i den formativa fasen, är väsentlig, vilket redovisas i den modell för gynnsamma förändringsprocesser som processtudien ledde fram till.

Metod

Syftet med processtudien var att ge förståelse och kunskap om förändringsprocesser i den typ av ”öppna” organisatoriska interventioner som Chefios utgjorde. Med ”öppna” menas att det inte fanns en förutbestämd modell som skulle implementeras utan att ledningsgrupperna själva ägde frågan om vad som skulle göras. Forskningsfrågornas utformning förväntades ge svar med karaktär av berättelser och krävde en kvalitativ approach i genomförande och analys.

Studien genomfördes huvudsakligen utifrån analyser av beskrivningar av skeenden och upplevelser gjorda av forskare, lokala projektledare och cheferna själva. Dessa beskrivningar dokumenterades i dagböcker, självvärderingar, handlingsplaner, mötesprotokoll, processbeskrivningar och intervjuer. Till viss del har vi även använt enkäter och självskattningsformulär. Med hjälp av denna omfattande och breda ansats avser vi att kunna fånga och beskriva både organisationens utveckling och främst ledningsgruppernas insatser.

Resultaten redovisades för organisationerna ett år efter processårets slut.

Processtudien inriktas på skeenden under det år som förändringsarbetet formellt pågick i Chefios-projektet. Det innebar dock inte att förändringsprocesserna avslutades då, bara att våra observationer pågick under denna tidsperiod.

Genomförande

Studiens tidsomfattning och avtal

Återrapporteringarna av kartläggningen var avslutade i januari 2010. Organisationerna fick vid sista återrapporteringstillfället utrymme för att i dialog med forskarna påbörja sitt förändringsarbete. Forskarna förmedlade vid detta tillfälle att det fortsatta arbetet ägdes av organisationerna själva, samt att man förväntade sig att ledningsgrupperna skulle arbeta med att ta fram handlingsplaner och vidta åtgärder under det kommande året.

Processtudiens första informationsinsamlande var 12 januari 2010. Då fick forskarna första gången information om vad som skedde i de olika förvaltningarna.

Notera dock att information om förankringen av projektet i organisationen och faktorer som påverkade organisationens intresse av att ingå i projektet har betydelse för processtudien. Alltså fanns en del information innan förändringsarbetet påbörjades.

Det studerade förändringsarbetet pågick under hela 2010 och studien avslutades 31/12 2010. Då en del avslutande arbetsmöten kom att förskjutas in i januari 2011 tillfördes en del information även efter processårets slut.

Samtliga organisationer utom en (dock fanns här en muntlig överenskommelse och skriftligt avtal om medfinansiering) skrev under avtal (Appendix 3:6) som reglerade att:

- forskarna hade access till organisationen
- vad organisationen kunde förvänta sig
- organisationen skulle utse en lokal projektledare på kvartstid
- hur mycket tid deltagande i projektet tar i anspråk
- att organisationerna ”äger” frågan om vad de önskar förändra men förväntades göra handlingsplaner

En avslutande återrapportering med en samlad beskrivning av varje organisations arbetsinsats, inklusive resultaten av ny chefsenkätmätning, genomfördes under november/december 2011. Alltså ca ett år efter processårets avslut.

Organisationernas respons på vår beskrivning blev en kvalitetssäkring av processbeskrivningarna och samtliga organisationer gav uttryck för att beskrivningarna var adekvata.

De deltagande organisationerna

I projektet ingick sex stycken organisationer från fyra kommuner. I några fall är det hela förvaltningar och i andra fall delar av förvaltningar. Dessa organisationer bestod av sammanlagt 11 ledningsgrupper. I vissa fall arbetade både förvaltningsledningsledningsgruppen och verksamhetsledningsgrupper aktivt med interventionsarbetet. I denna rapport har vi valt att anonymisera organisationerna, även om vi fått deras tillåtelse att vara öppna med identiteten. Följande beteckningar används:

Tabell 3:1. De deltagande ledningsgrupperna.

Beteckning	Kommun	Ledningsnivå	Verksamhetstyp
A 1 T	A	Fackförvaltning	Teknisk
B 1 FLG S	B	Förvaltningsledning	Social omsorg
B 1.1 S	B	Verksamhetsledning	Social omsorg
B 2 FLG V/U	B	Förvaltningsledning	Vård/Utbildning
B 2.1 V	B	Verksamhetsledning	Vård
B.2.2 U	B	Verksamhetsledning	Utbildning
C 1 T	C	Fackförvaltning	Teknisk
C 2 U	C	Fackförvaltning	Utbildning
D 1 V	D	Förvaltningsledning och verksamhetsledning 2 stycken	Vård och omsorg

Samtliga i projektet ingående ledningsgrupper kom att göra handlingsplaner. Detta blev sammanlagt elva handlingsplaner. I kommun D:s tre ledningsgrupper, inom en vård och omsorgsförvaltning, uppstod inga avsevärda skillnader i ledningsgruppernas arbete. De betraktas därför tillsammans som en organisation. I kommun B:s bägge förvaltningar, med sammanlagt fem ledningsgrupper, uppstod däremot anmärkningsvärda skillnader i Förvaltningsledningarnas och Verksamhetsledningarnas arbete med respektive handlingsplaner. Vi väljer därför att redovisa dessa ledningsgruppers arbete var för sig. I studien ingår alltså nio ledningsgruppers förändringsarbete representerande sex organisationer från fyra kommuner. Merparten av informationen vi samlat in är kopplad till aktiviteter i ledningsgrupperna varvid vi företrädesvis kommer att använda begreppet ledningsgrupp. Termen organisation kommer att användas när vi redovisar eller diskuterar information eller aktiviteter som ligger utanför ledningsgrupperna.

Roller, avgränsningar, arbetssätt och överenskommelser

Processtudien kan sägas grovt omfatta tre roller. Forskarna, de lokala projektledarna och cheferna i de studerade organisationerna. Den lokala projektledaren bildar länken mellan organisationen/ledningsgrupperna och forskarna och fungerar som en gränsöverskridande och översättande part.

Forskarna och relationer till organisationerna

Forskarna kan i sin tur delas in i tre roller. Processtudieansvarig, processföljande forskare (varav processtudieansvarig var en) samt processtödjande forskare. Processtudieansvarig forskare ansvarade övergripande för informationsinsamlingen och var därigenom kontinuerligt uppdaterad på utvecklingen i samtliga organisationer och samtliga ledningsgrupper. De forskare som studerade processen i organisationerna intog enbart en betraktande och informations-inhämtande roll. Informationsinhämtningen skedde förutom via information i de lokala projektledarnas dagböcker även genom månatliga telefonkontakter med de lokala projektledarna. Processtödjande forskare hade till uppgift att vid behov stödja processen ute i organisationerna

Lokala projektledare

Den lokala projektledarens roll var grundläggande väsentlig både för kartläggningen, då de genomförde ARIA intervjuer i organisationerna, enkät-insamling och för organisering av möten och information till cheferna. De kom även att ha stor betydelse för processtudien då deras betraktande av sina organisationers arbete, deltagandet i ledningsgruppernas arbete samt insamlande av information var den viktigaste delen förutom handlingsplanerna, som de ofta sammanställde, i processtudien. Företrädesvis skulle den lokala projektledaren delta i ledningsgruppernas arbete med Chefios vilket de kom att göra i samtliga organisationer utom i en (A 1 T). Instruktionen till den lokala projektledaren var att

skriva dagbok, dokumentera vad som skedde i ledningsgrupperna, dela ut och samla in enkäterna och självvärderingen samt avslutningsvis göra en uppföljning av ledningsgruppernas arbete med handlingsplanerna. Deras roll, arbetsuppgifter och omfattning av insatser definierades via avtal med organisationerna.

Cheferna och förändringsarbetet

Den tredje rollen kan sägas vara de studerade, d.v.s. samtliga chefer och andra viktiga aktörer i respektive organisation. Deras arbete bestod av att via handlingsplaner genomföra ett förändringsarbete. Chefios grundläggande strategi var att organisationerna själva ägde frågan om hur de önskade handla, det fanns dock ett tydligt krav på att skapa handlingsplaner. Organisationens ansvar, roll och tidsaspekter definierades via avtal, se appendix. I samtliga ledningsgrupper skapades handlingsplaner som var direkt kopplade till de betraktelser som kartläggningen gav upphov till. Processen såg hyggligt lika ut i de olika organisationerna. Först kom en period av förtydligande och ytterligare implementering av kartläggningsresultaten. Därefter följde en period av behov av ytterligare fördjupning i förståelsen i perspektiven. Denna period varade olika länge i de olika organisationerna. Först strax före sommaren 2010 var alla ledningsgrupper på banan med handlingsplaner, en del hade redan kommit en bra bit med sina aktiviteter, en del kom att påbörjas först efter sommaren och en del kom att inte påbörjas alls.

Mötena mellan processforskarna och de lokala projektledarna

Den dialogiska ansatsen i Chefios design nödvändiggjorde goda relationer mellan forskarna och cheferna. Den goda relationen uppstod redan under projektets inledande fas främst via möten och intervjuer under förankrings- och kartläggningsfasen samt via möten med cheferna under åiterrapporteringarna. Under processåret kom processtödande och processtudieansvarig forskare att i hög grad inta faciliterande roller, främst gentemot de lokala projektledarna. Under den fortsatta förändringsprocessen kom alltså relationen till dessa att fördjupas. Processtudieansvarig och processtödande forskare hade regelbundna möten med de lokala projektledarna under hela processtiden⁸. I kommun B, två förvaltningar med gemensam personalenhet, skapades dessutom en egen gruppering bestående av de två lokala projektledarna, övriga anställda på HR-avdelningen samt processtudieansvarig. Denna grupp arbetade likt den övergripande grupperingen med processforskare och lokala projektledare, men enbart med inriktning mot de i kommun B ingående förvaltningarna.

De mer förtroendefulla och ömsesidiga relationerna mellan processforskarna och de lokala projektledarna blev basen för en sann dialogisk process. Gruppens arbete

⁸ Dessa möten visade sig så lyckade att vi nu övergått till s.k. alumni-verksamhet, där nya och gamla lokala projektledare samlas 2-3 ggr per år och utbyter erfarenheter eller tar del av ny forskning som tangerar Chefios-perspektivet.

kom att centreras runt berättelser från respektive organisation och arbetet bestod av råd och stöd, analyser och tolkningar, förklaringsmodeller och teorigenomgångar samt utredande av missförstånd och planläggningar av taktiska och strategiska tillvägagångssätt. Den lokala projektledaren kunde dela med sig av mer narrativa beskrivningar av chefers agerande varvid forskarna fick möjlighet att på ett djupare plan bidra med sina perspektiv. Forskarna, å sin sida, fick ta del av fördjupade beskrivningar av processerna, vilket blev kvalitativa tillskott till förståelsen för skeenden i ledningsgrupperna och i organisationerna. En ytterligare viktig aspekt av dessa möten var att de lokala projektledarna delade värld och kunde stötta varandra. Dessa möten dokumenterades och finns med som underlag för processtudiens resultat.

Ledningsgrupper och organisation

Chefios syfte med att betrakta och spegla organisationens praktiska struktur via Chefsenkät-, ARIA-, ORGA- och Verkainstrumenten betyder att hela organisationens ledningsstruktur är i blickfånget. Detta omfattar mötesformer, informationsflöden, hur chefer har det, vad chefer gör mm. När processtudien betraktar organisationens arbete med att förbättra organisationens praktiska struktur så blir linsen de lokala projektledarna och organisationens förändringsaktörer blir ledningsgrupperna. Vi menar då att ledningsgrupperna som förändringsmotorer har avgörande betydelse för resultatet. En väl fungerande ledningsgrupp bör eller kan leda till goda förändringsarbeten. Efter hand valdes att göra en mycket enkel självskattning av ledningsgruppernas kapabilitet och utgick då från teori för en välfungerande ledningsgrupp (Mattsson 1994). De faktorer Mattsson nämner är ett bra och tillåtande klimat, förmåga att kunna arbeta med strategiska frågor samt om gruppen har en gemensam ledarskapsidé. Dessutom la vi till i självskattningen en fråga om man tyckte att ledningsgruppens handlingsutrymme utnyttjades.

Konferens

En samlad konferens för chefer, lokala projektledare och forskare anordnades i dec 2010. Syftet var att ge deltagarna möjlighet till att stimulera varandra via goda exempel på arbeten samt att ge forskarna möjlighet att samla ytterligare information kring hur förändringsarbetet fortgick. Sammanlagt ca 50 personer deltog. De delades in i grupper där representanter från samtliga organisationer fanns inklusive en forskare och en lokal projektledare i varje grupp. Frågeställningen var att jämföra de olika organisationernas arbete med Chefios-projektet. Varje grupps arbete dokumenterades.

Källor

För att i möjligaste mån möta upp mot de teoretiska krav vi ställt på studien har vi valt att samla in information via åtta olika källmaterial. En del av dessa (enkäter, dagböcker) är mer direkt kopplat till teori och en del är mer allmänt informationssamlade (möten mellan de lokala projektledarna och processforskare,

deltagande i ledningsgrupper). Ett material är framförallt avsett för att kunna utvärdera effekter av interventionen (enkäten om attityder till Chefios-projektet vars resultat redovisas i effektutvärderingskapitlet). Följande källor bidrar till informationsinsamlingen:

Handlingsplaner

Samtliga ledningsgruppers handlingsplaner dokumenterades av de lokala projektledarna. Dessa följdes även upp vid processårets slut för att se om ledningsgrupperna uppnått sina mål eller inte. (Appendix 3:5)

Information från de lokala projektledarna

Informationen kom dels via de lokala projektledarnas dagböcker. Den längsta dagboken omfattar 100 sidor och den kortaste inte en rad. Instruktionen var att skriva i tre kolumner; 'mina upplevelser', 'vad händer i organisationen kring Chefios' och 'vad händer i omvärlden' (Appendix 3:1). Då vi önskade att de skulle delta i ledningsgruppernas arbete kring Chefios fick de även instruktion att beskriva hur aktiviteten i ledningsgruppen var. Information kom också via dokumentation från de lokala projektledarnas möten med processtödande forskare. Dessutom hade de processföljande forskarna månatliga telefonkontakter för att hålla sig ytterligare uppdaterade.

Attitydenkät vid tre tillfällen

I början, mitten och slutet av processåret svarade ledningsgrupperna på en enkät om 11 frågor som speglade deras förväntningar på och attityder till projektet. Dessa sammanställdes i tre dimensioner (se kapitel 4). Framförallt användes dessa enkäter för att genom en trianguleringsansats öka validiteten av effektutvärderingarna. (Appendix 3:2)

Självvärdering vid tre tillfällen

De lokala projektledarna genomförde tillsammans med ledningsgruppen en självvärdering vid tre tillfällen, oktober 2009, april 2010 och november/december 2010, i form av ett fokusgruppssamtal. (Appendix 3:3)

Självskattning av Ledningsgruppens kapabilitet

En enkel form av självskattning, bestående av fyra frågor om chefernas upplevelser av ledningsgruppernas kvalitet, gjordes före och efter genomförandeåret. (Appendix 3:4)

Observationer vid möten mellan forskare och chefer

Varje ledningsgrupp mötte forskarna vid fyra tillfällen, två vid den inledande kartläggningen, ett avslutande arbetsmöte vid processårets slut samt ett återrapporeringsstillfälle ett år efter processåret. Alla möten dokumenterades och vid det avslutande arbetsmötet spelades all diskussion in. I slutet av processåret