

VÅRD- OCH ÄLDREFÖRVALTNING I FÖRÄNDRING

—EN KVALITATIV JÄMFÖRANDE STUDIE KRING
HUR CHEFER OCH UNDERSKÖTERS KOR PÅ
VÅRD- OCH ÄLDREFÖRVALTNINGEN
UPPFATTAR OMORGANISATIONEN I BORÅS

Kandidatuppsats
Offentlig förvaltning

Emma Arnham
Hannah Svensson

A-K2017:35



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Administratörsprogrammet

Svensk titel: Vård- och äldreomsorg i förändring – En kvalitativ jämförande studie kring hur chefer och undersköterskor på vård- och äldreomsorgen uppfattar omorganisationen i Borås stad

Engelsk titel: Health and welfare administration in change – A qualitative study on how managers and nurses in Borås city's health and welfare administration perceives the reorganization.

Utgivningsår: 2018

Författare: Emma Arnham, Hannah Svensson

Handledare: Osvaldo Salas

Examinator: Alexis Palma

Nyckelord: Förvaltning, Vård- och äldreomsorg, Omorganisation, Organisationskultur, Kommunikation, Gemenskap, Beslutsprocess

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att studera om uppfattningen skiljer sig bland chefer och undersköterskor på vård- och äldreomsorgen kring den omorganisation som implementerades i Borås stad 1 januari 2017 och om den givit olika effekter. De teoretiska utgångspunkter som har använts i denna studie handlar om organisationsperspektiv, organisationsförändring, styrning och ledning samt organisationskultur. Denna studie är gjord utifrån en kvalitativ metod där det genomförts semistrukturerade intervjuer med fem chefer och fem undersköterskor för att kunna besvara studiens frågeställningar. Resultatet visar att chefer uppfattar omorganisationen positivt i den mening då det blivit en samlad verksamhet. Det finns även negativa uppfattningar bland både chefer och undersköterskor kring den stora organisation som blivit då det uppstått problem kring kommunikation och samverkan. Undersköterskorna har ingen uppfattning kring själva omorganisationen då de anser att den inte har påverkat deras arbetsplats. Däremot anser de att chefernas arbete gentemot undersköterskorna har förändrats till det negativa då cheferna har kommit längre ifrån undersköterskorna. Detta har gjort att undersköterskorna har kommit längre ifrån beslutsprocessen i och med det fjärde chefsledet som tillkommit efter omorganisationen. Slutsatsen i denna studie är att omorganisationen inte har drabbat undersköterskorna i samma utsträckning som den har gjort hos cheferna vilket leder till skilda uppfattningar. Cheferna har efter omorganisationen fått arbeta hårt för att bilda en stark gemenskap på vård- och äldreomsorgen, medan undersköterskorna har påverkats negativt med anledning av omorganisationen vad gäller en försämrad kommunikation med cheferna. Undersköterskorna är inte delaktiga i beslutprocesser och uppmärksammar att cheferna inte är närvarande i samma utsträckning som tidigare. Detta leder till att cheferna inte bjuder in undersköterskorna för ett ökat engagemang vilket skapar en alltmer toppstyrd organisation. Ett förekommande problem som uppmärksammas är gemenskapen mellan alla nivåer inom vård- och äldreomsorgen då varken chefer eller undersköterskor uppfattar att det finns en organisationskultur.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar	1
2. Bakgrund	2
3. Tidigare forskning	4
3.1 Organisationsförändring	4
3.2 Organisationskultur	5
3.3 New Public Management	5
4. Teoretiska utgångspunkter	6
4.1 Organisationsperspektiv 1: Det strukturella perspektivet	6
4.2 Organisationsperspektiv 2: HR-perspektivet	7
4.3 Styrning och ledning	8
4.4 Organisationsförändring	9
4.5 Organisationskultur	10
5. Metod	11
5.1 Metodval	11
5.2 Urval	12
5.3 Material	13
5.4 Tillvägagångssätt	14
5.5 Dataanalys	14
5.6 Etiska överväganden	15
6. Resultat	15
6.1 Borås stads omorganisation	15
6.2 Organisationsperspektiv	16
6.3 Styrning och ledning	18
6.4 Organisationsförändring	20
6.5 Organisationskultur	21
7. Diskussion	22
7.1 Teoretisk analys	23
8. Slutsatser	26
9. Källförteckning	29
10. Bilagor	31

1. Inledning

Den 1 januari 2017 implementerades omorganisationen i Borås stad där tre stadsdelar ersattes av en ny facknämndorganisation för att skapa ett *“hela staden-perspektiv”* och en likvärdig behandling mot medarbetarna och stadens invånare. I en tidigare utvärdering gjord av denna studiens skribenter kring omorganisationen i Borås stad visade det sig att uppfattningen skilde sig kring omorganisationen beroende på vilken nivå man var verksam inom. Högt uppsatta chefer visade en oerhörd stolthet och hade en positiv inställning medan chefer på förvaltningsnivå beskrev en viss problematik med anledning av sammanslagningarna som lett till kulturkrockar och en bristande gemenskap. Detta skapade ett starkt intresse att vidareutveckla och rikta in oss på en specifik förvaltning vilket blev vård- och äldreförvaltningen. Vård- och äldreförvaltningen i Borås stad är efter omorganisationen väl omskriven i lokal media där insändare beskriver undersköterskornas frustration kring behandling från chefer och politiker efter omorganisationen. Denna typ av utvärdering är intressant för samhället då den kan vara till hjälp för organisationer som befinner sig i samma situation. I en studie beskriver (Ohlsson & Katinić 2016) att den offentliga sektorn har gått från ett fokus på brukare till ett annat fokus på resultat och budgetuppföljning vilket kan bidra till stressiga medarbetare. Motiveringen till denna uppsats är bland annat anledningen till att studera hur omorganisationen påverkat chefer och undersköterskor i och med omorganisationen och den utveckling som pågår inom organisationer där fokus på människan alltmer försvinner.

Enligt Novus opinionsmätning är äldreomsorgen och sjukvården bland de viktigaste frågorna inför valet 2018 (Novus 2017). I och med det kommande valet 2018 kan det vara intressant att se hur Borås stad har prioriterat dessa frågor och om vård-och äldreomsorgen har påverkats positivt eller negativt i och med omorganisationen. Kan omorganisationen i Borås stad fortsätta visa sin stolthet och framförallt på vård- och äldreförvaltningen när dessa frågor blir alltmer viktiga? I och med vårt valda problemområde finner vi intresset i att utveckla med ytterligare forskning för att studera om uppfattningen kring omorganisationen skiljer sig bland chefer och undersköterskor på vård- och äldreförvaltningen och om den givit olika effekter.

1.1 Syfte

I den tidigare nämnda utvärderingen av omorganisationen i Borås stad visade resultatet på att det fanns stora skillnader kring uppfattningen av omorganisationen. Personer från den högre nivån hade en positiv inställning till omorganisationen vilket inte visade sig stämma överens med den lägre nivån. Bland förvaltningscheferna fanns det skilda meningar kring huruvida omorganisationen bidragit till det positiva eller negativa. Detta skapade ett intresse för oss att skriva om omorganisationen i vår kandidatuppsats med inriktning på vård- och äldreförvaltningen och på så sätt fördjupa oss ytterligare ett led ner till den verkställande delen bland undersköterskorna. Syftet med denna studie är att studera om uppfattningen skiljer sig bland chefer och undersköterskor efter omorganisationen och om den givit olika effekter.

1.2 Frågeställningar

- Skiljer sig uppfattningen kring Borås stads omorganisation beroende på om man är chef eller undersköterska på vård- och äldreförvaltningen?
- Har omorganisationen givit olika effekter på vård- och äldreförvaltningen?

2. Bakgrund

När beslut om översynen över Borås stads nämndorganisation i maj 2014 såg politikerna att staden var splittrad, där medborgarna i de olika stadsdelarna Norr, Öster och Väster fått olik behandling och vård kände Borås stad att det nu var dags för en förändring. Därför beslutade kommunfullmäktige att omorganisera kommunen till att bli enade genom att avskaffa stadsdelsnämnderna.

Fram till årsskiftet 2016/2017 bestod Borås stad av stadsdelsnämnderna Norr, Öster och Väster. Detta innebar att varje enskild stadsdel själva hade hand om bland annat förskola, äldreomsorg, fritidsgårdar och kulturfrågor. Detta gjorde att behov, service och likvärdig behandling hos kommunens invånare såg olika ut beroende på vilken stadsdel man tillhörde. Stadsdelsnämnderna skapade en splittrad kommun då stadsdelarna bestämde vilka frågor som skulle prioriteras och vilka hjärtefrågor som skulle stå i fokus inom respektive stadsdel (Borås stad 2016). Borås stad hade innan omorganisationen skapat en vision om att år 2025 ska staden utvecklas till drömborås. Fokus ska ligga på att ta till vara på det staden redan har i form av målområden som bland annat består av hållbarhet, lokalt som globalt, god kommunikation mellan människor och en livskraftig stadskärna (Borås stad 1).

Omorganisationens början tog fart i maj 2014 där partierna i kommunfullmäktige kom fram till en överenskommelse om en ny organisation och tillsatte en politisk styrgrupp för en översyn. Kommunfullmäktige beslutade i 2015 års budget att de centrala facknämnderna skulle införas från och med årsskiftet 2016/2017 och därmed avskaffa stadsdelsnämnderna. Uppdraget från kommunfullmäktige till kommunstyrelsen var att de skulle svara för all nödvändig utredning- och implementeringsarbete. Styrgruppens uppdrag var att lämna förslag på förändringar som behövde göras trots uppdragsdirektivet, som gällde den politiska organisationen samt förslag på grundstruktur och principer för den nya organisationen. Efter att dessa förslag hade lämnats hade kommunchefen rätt att utforma och fastställa förvaltningsorganisationen (Borås stad 2017).

Syftet med förvaltningsorganisationen och dess målbild framställdes sedan i uppdragsdirektivet. Målbilden beskriver att boråsaren ska ha förutsättningar för en likvärdig och rättvis service oavsett vart man bor, det ska vara en effektiv organisation, samverkan kring insatser för barn och unga ska bli starkare samt styrning, ledning och uppsikt ska bli lättare. Förslaget skulle även byggas vidare genom en utvärdering av organisationen. Innan förslaget kunde nå kommunstyrelsen och kommunfullmäktige skickades de ut på remiss till berörda nämnder, bolag och partier i kommunfullmäktige. Sedan fastställdes förslaget från beslut av kommunstyrelsen (Borås stad 2017).

I maj 2015 inledde den politiska styrgruppen sitt arbete med ett inledande möte. Uppdragsdirektivet från kommunstyrelsen gavs sedan vidare till styrgruppen för ytterligare förändringar. I juni tillsattes tre programansvariga som skulle ansvara för utbildning och omsorg, stödfunktioner och samhällsbyggande. Dessa tre tillsammans med kommunchefen utgjorde ledningsgruppen och det första mötet ägde rum i maj 2015 som handlade om vad den nya organisationen skulle innebära. Det genomfördes också en omvärldsspaning på hur landets politiska organisationer såg ut i de femton största kommunerna. Där kunde man se både likheter och skillnader mellan kommunerna. I augusti 2015 togs den första kommunikationsplanen fram och styrgruppen hade sitt första arbetande möte. Kommunikationsplanen bestod av vilka mål med kommunikationen som skulle finnas, vilka målgrupper, strategier, kanaler, ansvar och vilket budskap som skulle ingå. Dialogmöten hölls

med cirka 300 medarbetare där 19 arbetsgrupper utformades genom tre programansvariga. Genom kommunens intranät skedde öppna diskussionsforum för att underlätta översynen. I november 2015 var handlingsplanen, tidsplan för rekrytering och bemanning färdig kring hur det ska se ut i den nya förvaltningsorganisationen. I och med omorganisationen tillkom det cirka 130 nya tjänster. I november blev den politiska styrgruppen klara med sitt remissförslag för den nya organisationen som sedan lämnades ut till berörda parter. I december lämnade varje arbetsgrupp två förslag i slutrapporterna. Under samma tidsperiod kom även remissvaren tillbaka (Borås stad 2017).

I början på 2016 kom förslaget på den nya nämndorganisationen från styrgruppen som innehöll att stadsdelarna skulle avvecklas och även nämnderna som fanns skulle ersättas av fyra nya nämnder. Det fanns även information kring vilka huvudsakliga verksamhetsområden och uppgiftsfördelning som varje nämnd skulle ansvara för. Förslaget innehöll också en tidplan för när den nya organisationen skulle träda i kraft vilket var 1 januari 2017. Förslaget lämnades till kommunstyrelsen som beslutade om förslaget. I februari 2016 lämnade kommunchefen ett ställningstagande som bestod av synpunkter att de nya förvaltningar skulle samlokalisera genom samma beröringspunkter och de nya förvaltningarna skulle ha en gemensam struktur. Under samma månad fick förvaltningscheferna i uppdrag att förbereda en ny förvaltningsorganisation till vård- och äldreförvaltningen, förskoleförvaltningen, grundskoleförvaltningen och individ- och familjeomsorgsförvaltningen (se bilaga 2). I mars 2016 beslutade kommunfullmäktige om den nya nämndorganisationen där det även återfanns beslut om nya reglementen om uppgifts- och ansvarsfördelning samt andra ställningstagandet från kommunchefen (Borås stad 2016 och 2017).

I april 2016 lämnade förvaltningscheferna förslag till en ny förvaltningsorganisation för de fyra nya förvaltningarna och i maj publicerades en tjänstekatalog som innehöll de 130 nya tjänster där intresseanmälningarna skulle vara inlämnad senast den 31 maj 2016. Månaden därpå rekryterades de nya förvaltningscheferna och resten av rekryteringsarbetet bearbetades för de övriga medarbetarna. Hösten 2016 fick medarbetarna sedan sina besked om tillsatta tjänster. I slutet på året skickades tidningen ”*Såklart Borås*” ut till alla hushåll med information om omorganisationens nya nämnder och förvaltningar (Borås stad 2017).

Efter tidningens utskick, vid årsskiftet 2016/2017, skulle den nya organisationen träda i kraft (se organisationsschema i bilaga 3). Målen för den nya organisationen är ett mer ”*hela-staden-perspektiv*” där det inte ska spela någon roll vart i kommunen man bor, utan där alla boråsare ska ha rätt till en likvärdig service. Ett annat mål är kvalitén om att den kommunala servicen ska bli bättre tack vare en ökad effektivitet och där verksamheterna är mer samlade och kan utvecklas genom det. Den nya organisationen ska också syfta till att främja målbilden genom att skapa bättre förutsättningar för brobyggande mellan förvaltningarna. I februari 2017 hade den politiska styrgruppen sitt avslutande möte kring bolagsfrågor. Efter implementeringen av den nya organisationen ska Borås stad komma ännu närmre sin vision om att 2025 ska bli ett drömborås för alla boråsare och de som flyttar hit (Borås stad 2017). Därför vill vi undersöka huruvida Borås stad har uppfyllt sin målvision inom vård- och äldreförvaltningen kring chefer och undersköterskors uppfattning.

3. Tidigare forskning

3.1 Organisationsförändring

Många offentliga organisationer genomför omorganisationer med målet att bli mer effektiva vilket gör att det speglar den privata sektorn och på så sätt går efter modellen New public management, NPM. (Skålén 2004) Detta gör att NPM blir en typ av reform där fokus ligger på effektivitet och skapandet av heterogena, motstridiga och flytande identiteter snarare än homogena och stabila verksamheter.

Bland annat tar Cunningham och Kempling (2009) upp nio olika principer för vad en organisationsförändring kräver i den offentliga sektorn. Den första principen handlar om att bilda en vägledande koalition som ska skapa ett engagerat ledarskap. Det engagerade ledarskapet innebär att ledare ska lyssna på människor, samla information, undersöka och göra justeringar i processen om det krävs. Den andra principen handlar om att erkänna och svara på personer som kan vara resistent mot förändringar, d.v.s. personer som gör motstånd. Den tredje principen står för behovet av en förändring men en förändring kan inte ske om människor är tvingade till det utan det ska komma naturligt. Fjärde principen är att formulera ett planerat resultat, skapa en vision som beskrivs noggrant och där visionen motsvarar kärnvärdena i organisationen. I princip fem ska det fastställas en process för att genomföra organisationsförändringen, likt en hypotes. Den sjätte principen handlar om att fokusera på kontinuerlig förbättring och den sjunde handlar om att utarbeta en åtagandeplan. De två sista principerna handlar om att hantera situationer genom att gå runt dem samt byte av struktur och personalhantering (Cunningham & Kempling 2009).

Cunningham & Kempling (2009) tar i sin rapport upp liknelsen för en formell och informell organisation som ett isberg. Den formella organisationen symboliserar allt ovanför vattenytan t.ex. byggnader, utrustning och personer som arbetar i gemensamma områden. Den informella organisationen handlar om allt som finns under vattenytan, vilket är en betydligt större del av isberget. Det är t.ex. normer, värden, förväntningar och attityder hos människorna i organisationerna. Här drar Cunningham och Kempling (2009) paralleller till vad Esienhower säger om den formella organisationen:

”Vikten av planeringsprocessen är till för att hjälpa människor att förstå händelser”.

Och vad Mintzberg säger om den informella organisationen:

” Förändringsprocesser med regelbundna anpassningar till planen är nyckeln till förändring”.

Något som Liljegren, Edvardsson & Ekberg (2003) tar upp är att ett ökat behov av ledarskap skapar högre krav på enhetschefer efter organisationsförändringar. Enhetscheferna ska själva sköta budgetarbete, kvalitetssäkring och ett större personalansvar på grund av decentralisering av bland annat äldreomsorgen till att bli mer målinriktade. När dilemman och en stressad arbetssituationen uppstår vid organisationsförändringar som influerats av New Public Management metoder, kan det göra att implementering av förändringarna sker på och under rätt förutsättningar är A och O. Då organisationsförändringar inspirerade av NPM metoder ofta har mål som speglar effektivitet, kräver det mer ansvar hos cheferna i organisationerna. För trots att enhetscheferna har lagar och förordningar att förhålla sig till måste de samtidigt vara lojala och visa respekt mot medborgarna (Liljegren, Edvardsson & Ekberg 2003).

Liknande säger Trydegård (2012) om att gå från den gamla förvaltningen till en ny som ska vara effektiv har sin påverkan på enhetscheferna. I äldreomsorgen har det tidigare handlat om att anpassa sig efter brukarens behov som istället har ersatts av behov som besparingar och olika mått av effektivitet. Då NPM speglar effektivisering har det resulterat i att de anställda hela tiden har en tid att passa och får en ökad arbetsbelastning samt inte lika stora möjligheter att visa sina yrkes- och kunskapsfärdigheter. Trydegård (2012) skriver också att detta leder till stress och trötthet som sedan kan leda till att det blir omöjligt att utföra jobbet efter sin profession. Påverkan som NPM har är att äldreomsorgen blir standardiserad och en manual av värdena kommer till. Slutsatsen som Trydegård (2012) kom fram till är att NPM inspirerade reformer påverkar kanske inte enhetscheferna i den utsträckning som den påverkar vårdpersonalen (Trydegård 2012).

3.2 Organisationskultur

Organisationsförändringar efter NPM kan behöva en förändring i kulturen då miljön blir annorlunda. I och med fokusbyte påverkas enhetschefernas behov av ett tydligare ledarskap och deras krav. (Ekholm 2012) Organisationsförändringarna medför ofta fler möten och inkludering av personalen är något som Berg, Barry & Chandler (2008) påpekar. Genom att det finns en stark kultur och att de anställda har gemensamma värderingar gör det att organisationens mål mot effektivitet blir lättare att uppnå. Att NPM är inspirerad av den privata sektorn gör det att förändringar i den yttre miljö det vill säga samhällsförändringar har en påverkan på de offentliga organisationerna att anpassa sig efter (Skålén 2004). Bland annat pratar Cunningham och Kempling (2009) om att det i organisationsförändringar är viktigt att få med sina medarbetare för att undvika alltför mycket motstånd som kan uppstå i offentliga organisationer, då handlar det om att kompromissa och förhandla vilket kan påverka olika arbetspositioner i olika utsträckning.

Skålén (2004) pratar bland annat om organisationsidentitet som innebär hur de arbetande uppfattar, känner och tänker om organisationen. Detta är starkt kopplat till organisationskultur som är viktigt för alla organisationer såväl privat som offentlig. Skapandet av en ökad kunskap hos de anställda kan ge en särskild inblick i organisationskulturen menar Schrader, Tears & Jordan (2005). Den ökade kunskapen gäller grundläggande egenskaperna hos varje enskild organisation som leder till att förvalta eller förvandla kulturen i organisationen. Även om en kultur är svår att se är det den som speglar hur organisationen fungerar och det gör varje organisationskultur unik.

3.3 New Public Management

I en uppsats från 2016 (Ohlsson & Katinic 2016) som handlar om enhetscheferns upplevda arbetssituation pratar de bland annat om New Public Management, NPM, som kommer från ett flertal idéer från den privata sektorns sätt att styra via olika medel. Det kan vara medel som kvalitet, ledning, kundnöjdhetsmätning, decentralisering o.s.v. Vad Skålén (2004) antyder är att NPM betonar funktionell rationalitet, allmänhet och livs- och egendomssäkerhet. Som tidigare nämnt fokuserar NPM på olika styrmedel där exempelvis decentralisering gällande chefskapet i den offentliga sektorn påverkats. Det innebär ett ökat ansvar i områden som rör budget och administrativa uppgifter. Vilket resulterat i att den byråkratiska ledning som utgår från lagar och policys samt att ledarskapet ska visa sin lojalitet genom kollektiva intressen och organisationens ramar avvecklas genom NPM. Nu innebär det att enhetschefer istället behöver ha ett kompetent ledarskap gentemot att de jobbat som undersköterska eller sjuksköterska tidigare.

Ohlsson och Katinic's (2016) slutsats visar att ett flertal av de respondenter som de haft upplevt att det blivit klämda mellan intressenter, då kraven kommer från bland annat politiker och underställda. Samtliga enhetschefer som blev intervjuade kände ändå att det hanterade och hade kontroll över det dagliga arbetet. Under intervjuerna som gjordes kunde intervjuarna se ett mönster att så länge enhetscheferna förhåller sig till den budget som politikerna fastställt kan de kontrollera sitt arbete bättre. Resultatet av intervjuerna visade att tack vare NPMs decentralisering gjort att arbetsbelastningen och arbetsuppgifterna blivit fler. Fokuset i den offentliga sektorn har gått från brukare/kunder till ett större fokus på resultat och budgetuppföljning, enhetscheferna kan uppleva detta som stressande. Genom det kan Ohlsson och Katinic (2016) se att en förändring som liknar NPM metoder kan leda till att undersköterskors arbetsmiljö blir mer komplex och styrd samt att enhetscheferna får ett tyngre ansvar med ett tydligare ledarskap.

NPMs påverkan har också visat sig på andra sätt men främst negativt i den offentliga sektorn (Berg, Barry & Chandler 2008). När implementeringen av NPM sker leder det till en specialisering där rapporten visar att svenska utbildningar speglar det som man ska arbeta med genom lagstiftning, t.ex. har du läst en socialutbildning är du ansvarig för de sociala tjänsterna medan om du läser en medicinsk utbildning ansvara du däremot för hälsofrågor baserad på den inriktningen utbildningen ger. Den första omorganisationen som gjordes i Sverige fungerade inte riktigt fullt ut, vilket gjorde att under 1992 och 1993 gjordes ytterligare förändringar. Nu fick kommunen ett större ansvar för vad som skulle göra att profileringen ökade effektiviteten och ansvaret. Detta gjorde att enhetschefernas arbete främst handlat om finansiering som också lett till att det varit avgörande på dagordningen. Resultatet av omorganiseringar som kommer från NPM visar också att nu måste enhetscheferna själva ansvara för sina budgetar genom de ramar som politikerna fastställt. För att inte hamna utanför ramarna på sina budgetar måste enhetschefer inkludera sin personal om vilka mål som gäller samt för att lösa och ta bort eventuella problem som kan uppstå. Vilket kan leda till att undersköterskorna upplever det som nedskärningar och besparingar. Det resulterar i att organisationerna nu går ifrån en behovsledd organisation till en budgetledd organisation (Berg, Barry & Chandler 2008). Att inriktningen bytts gör att organisationerna inte alltid kan erbjuda det som kunden söker efter eller hur undersköterskorna vill att arbetet ska gå till. Slutsatsen som Berg, Barry & Chandler (2008) kom fram till var att cheferna upplevde mer fördelar än nackdelar med att inkludera sin personal och att ha fler möten vilket resulterade i att informationen till personalen underlättades samt att de kände sig mer delaktiga i organisationen.

4. Teoretiska utgångspunkter

Det finns ett flertal olika organisationsperspektiv. Studiens valda organisationsperspektiv, det strukturella perspektivet och det kulturella perspektivet, grundar sig på dess likheter och olikheter för att skapa ett intresse kring undersökningen med anledning av vilket perspektiv varje chef och undersköterska identifierar sig med. Detta för att sedan kunna föra en intressant diskussion kring resultatet.

4.1 Organisationsperspektiv 1: Det strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet utgår från en formell ordning och rationella beteenden, vid användning av dessa tillvägagångssätt kan man enligt det strukturella perspektivet minimera problem som uppkommer inom organisationer. Inom detta perspektivet ska relationer och roller vara genomtänkta. Det strukturella perspektivet grundar sig på teorier att organisationer är till för att nå formulerade mål, genom specialisering och klara fördelningar på arbetsplatsen skapar detta möjligheten för en organisation att bli mer effektiv.

Organisationer är även till för att olika individer och nivåer inom verksamheten ska kopplas samman genom användbara samordnings- och kontrollformer. Organisationer ska även prioritera rationella beteenden istället för att externa faktorer ska påverka verksamheten. Organisationers villkor ska stämma överens med strukturen samt kan organisationer med hjälp av undersökningar och organisationsförändringar lösa problem kring försvagade insatser på ett effektivt sätt (Bolman & Deal 2015, s. 75).

Enligt det strukturella perspektivet finns det två tillvägagångssätt för uppnå samordning och kontroll antingen genom vertikal eller lateral samordning. Den vertikala samordningen skapas genom kontroll av de högre nivåerna i organisationen mot de lägre nivåerna då det delegeras ut bland annat policys, makt och kontroll- och planeringssystem. (Bolman & Deal 2015, s. 82) Regler och policys begränsar handlingsfriheten och hindrar att personliga och politiska åsikter påverkar organisationens måluppsättning. Den formella makten bedrivs i regel av en chef som har det formella ansvaret att organisationen bedrivs i enlighet med de mål och regler som är uppsatta. Detta system fungerar bäst om de underordnade accepterar den formella makten. (Bolman & Deal 2015, s. 83) Kontroll och planering enligt den vertikala samordningen kan genomföras på två olika sätt, antingen genom prestationskontroll vilket innebär att det ställs upp ett tydligt resultatmål utan att detaljera hur dessa mål ska nås. Det kan även användas handlingsplaner där besluten är detaljerat beskrivna samt en beskrivning av tidsplanen. Den laterala samordningen utgörs av tekniker som bland annat möten, arbetsgrupper samt samordningsutveckling. (Bolman & Deal 2015, s. 85) Denna typ av samordning utgör en större flexibilitet och är ofta mindre formaliserad för att skapa en ökad effektivitet inom olika processer. (Bolman & Deal 2015, s. 86) Lateral samordning kan beskrivas som en decentraliserad interaktiv form där kreativitet inte påverkas negativt av en allt för stor top-downstyrning som den vertikala samordningen grundar sig på. (Bolman & Deal 2015, s. 89)

För att skapa en uppfattning kring situationen talar man ofta inom det strukturella perspektivet om den strukturella terrängen som en vägledning för cheferna. Högst upp i denna terräng finner man de högsta cheferna som utgör den strategiska ledningen där strukturen utformas och mål bestäms. Under den högsta nivån kommer mellanchefernas nivå där kontroll och tillhandahållandet av resurser äger rum. Längst ner i terrängen finner man den operativa kärnan där det grundläggandet arbetet utförs (Bolman & Deal 2015, s. 109).

4.2 Organisationsperspektiv 2: HR-perspektivet

Human resource-perspektivet även kallat HR-perspektivet står bakom de resurser som människor skapar genom attityder, förmågor och engagemang i organisationer. Några antaganden som HR-perspektivet står bakom är att i en fungerande organisation uppfylls människors behov. En organisation kan inte stå utan människor eller tvärtom då människor behöver möjligheter att utvecklas och är i behov av en lön medan en organisation behöver kunskaper och nya idéer för utveckling. Dessa två komponenter kompletterar varandra och fungerar inte den ena så kommer inte den andra att fungera. Vid balans mellan dessa komponenter uppstår det tillfredsställelse och de bästa förutsättningarna skapas för både medarbetarna och organisationen (Bolman & Deal 2015, s.154).

HR-perspektivet grundar sin teori på begreppet behov då människors behov ser ut på olika sätt och alla har sina särskilda behov. (Bolman & Deal 2015, s.155) Några behov som kan finnas inom en organisation kan vara behovet av att känna tillfredsställelse vid ett gott utfört arbete, behovet av att göra framsteg, behovet av att nätverka och hitta en mening i arbetet. (Bolman & Deal 2015, s. 156)

En organisation som bedriver personalpolitik har enligt HR-perspektivet sex vanliga strategier som i regel används i de flesta organisationer som har en stark personalpolitik. Den första strategin är att utforma och implementera en HR-filosofi som praktiskt ska utformas i organisationens styrningssystem. Den andra strategin är att rekrytera rätt människor genom att utarbeta en stark profil för att kunna anställa personer som överensstämmer med denna profilen. Den tredje strategin är att hålla kvar sina anställda genom att skapa trygga anställningsvillkor, internrekrytera samt ge generösa belöningar. Den fjärde strategin är att investera i personalen genom att skapa möjligheter för utveckling och lärdom. Den femte strategin är att ge de anställda ett större inflytande genom att ge information och stöd exempelvis genom öppen bokföring då de anställda uppmuntras till att tänka som ägare, att man är delaktig samt en organisationsledning som litar på sina anställda. Den sjätte strategin är att främja mångfald genom att behandla sina anställda lika oavsett ålder, kön, bakgrund, färg eller sexuell läggning (Bolman & Deal 2015, s. 178).

4.3 Styrning och ledning

Styrning och ledning har gått från stora styrideal om planering och ett byråkratiskt styrsystem till en decentralisering då beslut och ansvar har placerats bland lägre nivåer i organisationerna, denna utveckling skedde under 1980-talet. Detta styrsätt skapar en mer självständig ställning och den högsta ledningen bedriver sitt arbete genom målstyrning. Målstyrning innebär att alla medarbetare ska vara medvetna om organisationens mål och sedan arbeta efter att nå dessa. Det förväntas en hög delaktighet och från att målet har formulerats och ett resultat finns tillgängligt ska en återkoppling till alla medarbetare ges för måluppfyllelse och därefter belönas (Berlin & Kastberg 2011, s. 21).

En tydlig målbild från ledningen skapar möjligheter till att fullgöra målet på underordnade nivåer vilket innebär att ledningen talar om vad som ska göras och de underordnade nivåerna tar reda på hur de ska göra för att nå målet. (Berlin & Kastberg 2011, s. 82) Målformuleringen enligt det strukturella perspektivet ses som ett syfte att hålla organisationen på rätt kurs medan målformuleringen har som syfte enligt HR-perspektivet att kunna ha en öppen kommunikation och bevara medarbetarnas engagemang för att nå målen. (Bolman & Deal 2015, s. 369)

I början av 2000-talet började det talas allt mer om samverkan vilket innebär att organisationens medarbetare ska arbeta mot ett gemensamt mål som kan ske på flera olika plan inom organisationen. (Berlin & Kastberg 2011, s. 25) Detta styrsätt kan skapa problem då det skapas tydliga professionella gränser vilket kan försöka motverkas genom teamarbete för att den vertikala ordningen ska bli enklare. (Berlin & Kastberg 2011, s. 149)

Organisationsprocesser kan uppfattas olika utifrån olika organisationsperspektiv och ett beslutfattande ledarskap ses enligt det strukturella perspektivet som ett sätt att identifiera rätt beslut, detta genom en rationell ordningsföljd medan HR-perspektivet ser beslutfattande ledarskap genom skapande av delaktighet som en öppen process. Den strategiska planering skapas genom att besluta mål och anpassa resurser enligt det strukturella perspektivet och strategisk planering enligt HR-perspektivet ses som ett sätt att främja delaktighet genom aktiviteter (Bolman & Deal 2015, s. 369).

4.4 Organisationsförändring

När man talar om organisationsförändring finns det en rad olika teorier om hur drivkrafter påverkar förändringsprocessen. Jacobsen (2013) presenterar det första perspektivet som en planerad förändring där drivkraft ses som intentioner, det vill säga syften och mål på att en förändring ska ske då det upptäcks problem som måste lösas i syftet att uppnå ett nytt mål. Förändring inom detta perspektiv sker alltså då det finns ett behov av förändring, en analys av vad som ska lösas och hur det ska lösas, en strategi av genomförandet samt en utvärdering om förändringen verkligen löste problemet. (Jacobsen 2013, s. 35)

Det andra perspektivet ser förändring som en livscykel där tillväxt är drivkraften. Förändring sker inom detta perspektiv genom intentionella val likt det första perspektivet. Fokus ligger däremot mer på att förändring sker utifrån ett förutbestämt sätt genom ett bestämt utvecklingsmönster, från en enkel struktur till en växande organisation med utvecklade formella system och rutiner som kan göra vissa organisationer svårhanterliga. Dessa utvecklingsfaser inom en organisation är kopplat till tillväxt. (Jacobsen 2013, s. 39)

Det tredje perspektivet ser förändring som en evolution där drivkraften skapas genom konkurrens om knappa resurser. (Jacobsen 2013, s. 42) De organisationer som överlever konkurrensen är de som överlever på marknaden för att de anpassar sig till omgivningen medan andra organisationer som inte kan anpassa sig försvinner från marknaden. (Jacobsen 2013, s. 44) Det är omgivningen som avgör vilka som får stanna på marknaden eller inte och detta kan ses som ett naturligt urval i förändringsprocessen.

Det fjärde perspektivet ser förändring som en dialektisk process där drivkraften är en intressekonflikt då det i samhället sker en varaktig konflikt mellan olika intressen. Förändring skapas genom olika intressemakter. (Jacobsen 2013, s. 47) Den vinnande parten i konfrontationen som sker genom maktkamp och politik skapar en förändring som grundas på den vinnande partens intressen. (Jacobsen 2013, s. 48)

Det femte perspektivet ser förändring som en anarki där drivkraften påverkas av tillfälligheter. Förändring är ett resultat av tillfälligheter, en oförutbestämd utveckling som har vuxit fram naturligt. Människor som möts vid ett beslutstillfälle har olika tankar och idéer på hur problem kan lösas, detta innebär att det är den bästa lösningen som finns tillgänglig vid den aktuella tidpunkten som beslutas. Grundtanken i detta perspektivet är att resultatet av en förändring visar sig när, var och hur olika aktörer förenas. (Jacobsen 2013, s. 50)

Förändring inom organisationer kan mötas av olika reaktioner och uppfattas på olika sätt, vissa möts med engagemang och andra med ett hårt motstånd. (Jacobsen 2013, s. 141) Det påstås att alla människor har psykologiska försvarsmekanismer och inte minst när någon försöker få igenom en förändring. Inom organisationsförändringar anses detta vara en naturlig reaktion utifrån de grundvärderingar personen har. När personer upplever förändringen som ett hot kan det uppstå vissa motstånd för att motverka den aktuella förändringen. (Jacobsen 2013, s. 142)

Hur dessa motstånd uppkommer består av ett flertal olika förklaringar bland annat yrkesmässig enighet eller oenighet. Det kan uppstå skiljaktigheter kring huruvida det finns ett behov av en förändring eller ej och om den verkligen är lösningen på problemet. En annan orsak till motstånd kan vara en rädsla för det okända då det kan uppstå frågor kring jobb möjligheter och kompetenskrav inför förändringen. (Jacobsen 2013, s.148)

Vinst eller förlust av personliga fördelar kan även vara en orsak till motstånd då exempelvis en omorganisation kan leda till andra arbetsroller som kan påverka möjligheten till att göra karriär och avancemang. (Jacobsen 2013, s.150) En annan orsak till motstånd vid organisationsförändringar kan vara känslan av identitetsförlust, detta då vissa förändringar kan göra att man får byta kontorsrum eller börja arbeta i andra byggnader. Då man skapat sin egen identitet i sin tidigare lokal kan detta vara laddat med starka känslor. (Jacobsen 2013, s.151) Att behöva utarbeta nya psykologiska kontrakt i samband med en omorganisation kan upplevas som ett motstånd då man behöver utveckla nya kontrakt vilket kan ta tid då interaktionen mellan människor är en lång process som kräver tid. (Jacobsen 2013, s.153) Motstånd mot förändringar kan även föra med sig positiva faktorer då det kanske inte är förändringsaktörerna som kommer med sanningen av vad som är lösningen, en genomgående kommunikation är viktig för att få igenom en bra organisationsförändring. (Jacobsen 2013, s.157)

Enligt Bolman & Deal (2015) menar man utifrån ett HR-perspektiv att motstånd är en naturlig reaktion då ingen vill vara ängslig inför nya arbetsuppgifter eller förändrade rutiner. Om den nya organisationen kräver nya arbetssätt kan antingen motstånd uppstå genom att medarbetarna väntar in att gamla arbetssätt ska återupptas eller så gör dem som de blir tillsagda. Om det uppstår motstånd som förvirring och kaos är viktiga strategier enligt det strukturella perspektivet att anpassa sig, förmedla och omförhandla formella mönster. HR-perspektivet använder strategin att utbilda för att skapa delaktighet och engagemang om oro och ängslan uppstår i samband med en organisationsförändring. (Bolman & Deal 2015, s. 445) Utifrån ett strukturellt perspektiv på organisationer uppfattas en omorganisation som ett sätt att få ansvar och befogenheter att stämma överens med uppgifter och arbetsmiljön medan enligt HR-perspektivet ses omorganisation som ett sätt att skapa en stabilitet mellan mänskliga behov och den formella ordningen. (Bolman & Deal 2015, s. 369)

4.5 Organisationskultur

Enligt (Alvesson 2015) är organisationskultur ett samlat begrepp för ett visst tankesätt där intresset ligger i det kulturella och symboliska företeelserna. Det viktiga ligger i hur organisationens medarbetare tolkar händelser, idéer och erfarenheter som påverkar och formar den aktuella gruppen. Inom olika arbetsgrupper uttrycks det innebörder och symboler öppet som sker mellan huvudena på dessa personer och inte enbart inuti varje persons huvud. (Alvesson 2015, s.11) Det viktiga är inte de individuella föreställningar utan det är den gemensamma orienteringen som är viktig och intressant utifrån ett organisationskulturellt perspektiv. Inom offentliga sektorn talas det ofta om värdegrunder där fokus ligger på uttalade goda egenskaper som är otydliga och i liten grad förpliktade. Begreppet värdegrund skiljer sig från organisationskulturens betydelse där en grupp istället vägleds genom det omedvetna och icke uttalade idéer och föreställningar. (Alvesson 2015, s.12)

För att en utveckling av organisationskultur skall ske krävs det en identifikation gentemot organisationen för att kunna utarbeta en stabil tanke på vilka "vi" är och vad vill "vi" stå för. (Alvesson 2015, s.51) Organisationsidentitet är likvärdig med organisationskultur då meningen med organisationsidentitet är att minimera inre skiljelinjer och uppdelningar och istället ska organisationens medlemmar ha gemensamma föreställningar. Skillnaden mellan organisationskultur och organisationsidentitet är att begreppet kultur sker genom det omedvetna som styr medlemmarnas tänkande och handlande medan identitet skapas ur det medvetna för få svar på vilka man är utifrån ett organisationsperspektiv.

Likheterna mellan dessa två begrepp är de är kopplade till varandra då en klar bild över vad organisationen står för kan öka benägenheten att gemensamma föreställningar och idéer utvecklas. Det kan även vara så att den gemensamma organisationskulturen skapar en viss organisationsidentitet. (Alvesson 2015, s.53)

Samverkan och sammanslagningar av organisationer kan ge negativa effekter då medarbetarna håller fast vid tidigare identiteter och överdriver skillnaderna som kan uppstå. Detta kan förstärka identiteten till ett ”vi och dem”- perspektiv då medarbetarna känner av skillnader, känslor av hot och misstänksamhet som sker i en jämförelse med den andra gruppen för att utmärka skillnader (Alvesson 2015, s.54).

5. Metod

5.1 Metodval

I denna studie har vi valt att använda oss av kvalitativ metod då vi vill presentera vår tolkning av fenomenet och dess sammanhang för att på så sätt kunna ge en bättre förståelse kring hur omorganisationen i Borås har påverkat vård- och äldreförvaltningen på alla olika nivåer. (Justensen & Mik-Meyer 2011, s.13) Valet att använda den kvalitativa metoden i denna studien förefaller lämplig då vårt syfte och frågeställningar gäller människors uppfattningar och egna upplevelser kring omorganisationen i Borås stad. Detta kan kopplas till den kvalitativa metoden där fokus ligger på att förstå den sociala verkligheten och hur människor i den aktuella miljön tolkar den verklighet som studeras. (Bryman 2011, s. 341) Med anledning av dessa kriterier är användning av semistrukturerad intervju som metod bättre då vi på så sätt kan få fram dessa uppfattningar och upplevelser på bästa sätt genom en utformad intervjuguide som rör olika teman kopplade till våra teorier.

Den specifika ordningsföljden har även tillämpats i denna studie inom den kvalitativa metoden för att kunna genomföra en korrekt forskningsprocess. Det första steget i den kvalitativa undersökningen är generella frågeställningar där vi utformat våra frågeställningar med anledning av omorganisationen i Borås stad och dess påverkan på vård- och äldreförvaltningen. Våra frågeställningar är: “Skiljer sig uppfattningen kring Borås stad omorganisationen beroende på om man är chef eller undersköterska på vård- och äldreförvaltningen?” samt ”Har omorganisationen givit olika effekter på vård- och äldreförvaltningen?”. (Bryman 2011, s. 346)

Det andra steget är val av relevanta platser och undersökningsspersoner vilket har tillämpats i denna undersökningen genom att vi valt vård- och äldreförvaltningen som dels varit ett område som blev påverkat i högre grad av omorganisationen. Vård- och äldreförvaltningen har även varit aktuella inom lokal media. Vård- och äldreomsorg anses även vara en viktig fråga inför valet år 2018. Efter att vi valt vård- och äldreförvaltningen som en relevant plats valde vi även ut relevanta undersökningsspersoner. Studiens syfte och frågeställningar riktar sig till huruvida uppfattningen skiljer sig beroende på vilken nivå man arbetar på inom förvaltningen, detta gjorde att våra undersökningsspersoner är både chefer från högsta till lägsta led och undersköterskor som arbetar ute i verksamheten (Bryman 2011, s. 346).

Det tredje steget för att följa den kvalitativa undersökningen är insamling av relevant data. Vi har använt intervju som metod för att samla in relevant data där vi genomfört totalt 10 intervjuer varav fem chefer och fem undersköterskor. Den insamlade datan via intervjuer anses vara relevant då detta besvarar studiens syfte och frågeställning kring hur chefer och undersköterskor uppfattar den omorganisation som implementerades 1 januari 2017. (Bryman 2011, s. 346) Vi har använt oss av semistrukturerad intervjumetod vilket innebär att intervjuguiden utgörs av tematiserade frågor där våra intervjupersoner har möjlighet att forma sina egna svar vilket gör en flexibel process där svaren utformas efter intervjupersonens upplevelser och hur denne tolkar händelser, mönster och beteenden. (Bryman 2011, s.415)

Det fjärde steget i den kvalitativa undersökningsprocessen är tolkning av data vilket görs då man samlat in datan som sedan skapar ett resultat genom tolkning av datan. (Bryman 2011, s.346) När våra intervjuer var slutförda påbörjade vi att tolka vårt material där ett begreppsligt och teoretiskt arbete inleddes vilket leder oss vidare till det femte steget i undersökningsprocessen som innebär att man ska påbörja ett begreppsligt och teoretiskt arbete för att studera huruvida det har tillkommit nya begrepp eller teorier.

Det sjätte och sista steget i den kvalitativa undersökningsprocessen är formulering av forskningsrapporten vilket innebär att man ska rapportera sitt resultat och slutsats där vi tillämpar detta steg genom att visa att det vi studerat gör avtryck hos vård- och äldreförvaltningen och Borås stads omorganisation (Bryman 2011, s.347).

5.2 Urval

Deltagarna i denna studie har varit chefer från både högsta led till lägsta led och undersköterskor som arbetar ute i verksamheten. För att få ett rättvist resultat gjordes en jämn fördelning av deltagarna vilket betyder att vi valde ut fem chefer och fem undersköterskor. Detta gjordes enligt ett målinriktat urval då vi valde att använda oss av chefer och undersköterskor från vård- och äldreförvaltningen som är i direkt anslutning till vårt syfte och frågeställning. Att använda ett målinriktat urval gör att cheferna utgörs av representativitet. Vi hade kontakt med en chef på vård- och äldreförvaltningen som gav oss tillgång till deras organisationsskiss över alla chefsled vilket då gjorde att vårt urval kunde representera alla nivåer i verksamheten. Att vi valde ett målinriktat urval bland cheferna är för att våra intervjupersoner berörs av vår frågeställning och är relevanta för vår undersökning. (Bryman 2011, s. 434) Urvalet av undersköterskorna skedde via kontakt med enhetschefer på tre olika boenden samt en hemtjänstgrupp där vi bad dem att finna 1-2 undersköterskor på respektive boende och hemtjänst som kunde ställa upp på att bli intervjuad. Enhetschefen på varje boende valde sedan ut vilka undersköterskor som kunde ställa upp på intervjuer under den tidsram vi hade för att intervjuerna. Urvalet av undersköterskor ute i verksamheten skedde då via en uppdragsgivare vilket i detta fallet var enhetschefer som skapade ett urval åt oss, detta ledde till att vi totalt har vi intervjuat fem undersköterskor.

Sammanfattningsvis ser vårt urval ut på följande sätt: fem chefer på vård- och äldreförvaltningen och fem undersköterskor i vård- och äldreförvaltningen som arbetar ute i verksamheten. Deltagarna i undersökningen är anonyma, det enda som är relevant för att kunna täcka vårt syfte och frågeställningar är vilken arbetsposition dem har vilket innebär att vi i studien nämner om det är en chef eller en undersköterska. Detta möjliggör att vi får ett högt förtroende och på så sätt kan deltagarna lämna korrekt information kring deras uppfattning av omorganisationen.

Problem som kan uppstå med ett målinriktat urval är att man inte i förväg vet om det materialet som samlats in täcker det som studien kräver. Det blir då svårt att avgöra om den teoretiska mättnaden är uppnådd genom det antalet intervjuer som genomförts och hur många som egentligen krävs. Å andra sidan kan det vara en fördel att vi själva valt ut personer som vi anser är relevanta i varje chefsled. Eftersom enhetschefer valde ut relevanta undersköterskor att intervjuas kan det vara svårt för oss att på förhand veta vad vi kommer få ut av intervjuerna och om den teoretiska mättnaden uppnås.

5.3 Material

För att samla in datan har vi använt oss utav en intervjuguide. Intervjuguiden är indelad i tre olika delar; en inledande del, en tematiskt del samt en avslutande del. Den inledande delen bygger på frågor som ska skapa ett bra inledande samtal med intervjupersonen samtidigt som vi får information kring hur länge personen har arbetat inom Borås stad och hur länge personen har arbetat på sin nuvarande avdelning. Den inledande delen är en förberedande del i intervjuprocessen. Den tematiska delen är uppdelad i flera olika kategorier som bygger på våra teoretiska utgångspunkter. Dessa kategorier behandlar ämnena; Borås stads omorganisation, organisationsperspektiv, styrning och ledning, organisationsförändringar och organisationskultur. Den avslutade delen består av en övrig fråga för att ge intervjupersonen möjligheten att utveckla sina tankar och åsikter eller lägga till saker som inte kommit fram under intervjun.

Inom den kvalitativa metoden tillämpar man kvalitetskriterierna tillförlitlighet och äkthet som även kan säkerställas i denna studie. (Bryman 2011, s. 353) Överförbarhet, pålitlighet, trovärdighet och en möjlighet att styrka och konfirmera är fyra delkriterier som måste uppfyllas för att uppnå tillförlitlighet. Överförbarhet innebär hur pass överförbara resultaten av en undersökningen är till en annan situation eller grupp. Pålitlighet handlar om att forskaren ska genomföra en fullständig redogörelse av alla faser inom forskningsprocessen. Trovärdighet handlar om att man som forskare säkerställer att studien har utförts regelmässigt rätt samt att resultaten rapporteras till dem som varit en del av undersökningen. Sedan ska det finnas en möjlighet att styrka och konfirmera vilket innebär att forskaren ska säkerställa att egna värderingar och teoretiska inriktningar inte har påverkat resultatet och dess slutsats av den aktuella undersökningen. (Bryman 2011, s. 355)

I vår studie tillämpas tillförligheten genom alla fyra delkriterier, överförbarheten tillämpas på så sätt att vårt resultat även kan vara genomförbart på andra grupper med samma egenskaper. Vår undersökning ha specifika egenskaper då allt inte kan vara överförbart på andra grupper då det är ett detaljerat resultat kring uppfattningen av en omorganisation, däremot kan resultatet möjligtvis vara överförbart till liknande kommuner som är lika i storlek och som genomgått samma typ av omorganisation. Eftersom vi genomför en fullständig redogörelse av forskningsprocessen i vår beskrivning av metodval tillämpar vi även pålitligheten av vår undersökning. Trovärdigheten tillämpas då vi följer de forskningsetiska principerna samtidigt som vi meddelat våra intervjupersoner att den färdigställda kandidatuppsatsen kommer skickas till dem, för att då kunna försäkra sig om att vi har förstått deras verklighet på ett korrekt sätt. I vår studie utgår vi enbart från vår insamlade data vilket inte är påverkat av egna värderingar utan resultatet och vår slutsats bygger enbart på den insamlade datan via intervjuer.

Det andra kvalitetskriteriet som använts är äkthet, vilket utgörs av att det ska finnas en rättvis bild av uppfattningar och åsikter som presenterats hos den aktuella gruppen som studerats. Ontologisk autenticitet i en undersökningen ska hjälpa medverkande personer att förstå den sociala miljö som dem lever i på ett bättre sätt. Pedagogisk autenticitet i en undersökningen ska bidra med en tydligare bild för medverkande personer över hur andra personer utanför studien upplever den sociala miljön som är aktuell. Katalytisk autenticitet används för att se om man genom undersökningen fått personer som medverkat att ta initiativet till en förändring. Taktisk autenticitet används för att se hur möjligheten att vidta åtgärder för de medverkande personer har förändrats med anledning av undersökningen. (Bryman 2011:357)

Vi tillämpar kvalitetskriteriet äkthet i vår undersökning då vi presenterar en rättvis bild kring de åsikter och uppfattningar som våra intervjupersoner beskriver. Dessutom har våra intervjupersoner varit från alla chefsled vilket gör att alla chefsled inom vård- och äldreomsorgen varit representerade vilket skapar en pedagogisk autenticitet när personer med en befattning får en bättre bild av hur andra befattningar uppfattar samma fenomen. Genom undersökningens resultat kan det skapa möjlighet att få en bättre bild över omorganisationens effekter hos vård- och äldreomsorgen vilket gör att de personer som medverkat kan få en bättre insikt av sin sociala situation. Eftersom personerna som medverkat i undersökningen får möjlighet att läsa vår rapport kan de på så sätt se vad som möjligen behöver förändras och vidta de åtgärder som krävs enligt katalytisk och taktisk autenticitet. Enligt vår studie kan därmed tillförlitligheten och äktheten säkerställas.

5.4 Tillvägagångssätt

Studien har genomförts som tidigare nämnt genom intervjuer med 5 chefer och 5 undersköterskor inom vård- och äldreomsorgen. I början av höstterminen utformade vi en tidsplan för att få upp en bättre bild av vilken tidsperiod intervjuerna skulle äga rum, intervjuer hölls sedan vecka 43-44 varav en intervju v.47 för uppnå den teoretiska mättnaden. För att få kontakt med våra intervjupersoner mejlade vi de berörda och beskrev syftet med studien och frågade om de var villiga att ställa upp på en intervju under den aktuella tidsperioden. Alla våra tillfrågade valde att ställa upp på en intervju och intervjuerna genomfördes mellan 23 oktober och 20 november. Cheferna fick även möjligheten att läsa igenom intervjuguiden då vi mejlat den cirka en vecka innan varje planerad intervju. Undersköterskorna fick dock inte samma möjlighet då vi inte i förväg visste vilka vi skulle intervjua eftersom det var enhetscheferna som valde ut vilka undersköterskor som kunde ställa upp på intervju. Vi åkte ut till varje enskild intervjupersons arbetsplats och påbörjade intervjun med att informera om de etiska reglerna som vi noga följde, därefter frågade vi alla intervjupersoner om inspelning med diktafon var möjligt vilket alla deltagare godkände. Intervjuerna tog mellan 25-45 minuter och under tiden fördes anteckningar för att kunna säkerställa att datainsamlingen skedde på ett korrekt sätt. Efter varje intervju har vi informerat om att alla deltagare kommer få kandidatuppsatsen skickad till sig för att säkerställa att det är en rättvis bild av det som presenterats bland alla deltagare.

5.5 Dataanalys

Den information som samlats in har bearbetas genom ett första steg där vi transkriberade varje intervju. Vi delade upp intervjuerna genom att den ena fick transkribera chefernas intervjuer och den andra fick transkribera undersköterskornas intervjuer. Efter arbetet med transkriberingen ritade vi upp en mall där vi skrev ner svaren på varje enskild fråga uppdelad i varje tema från intervjuguiden. Detta skapade en bra överblick över hur uppfattningen av omorganisationen såg ut beroende på om man är chef eller undersköterska.

Detta tillvägagångssätt av databearbetning kallas tematisk analys då vi i vårt sammanställda material söker efter repetitioner, likheter och skillnader för att sedan få fram huvudkategorier ur varje tema. (Bryman 2011, s. 528) Enligt analysmetoden Grounded theory som handlar om kodning och ett arbetssätt för att få fram kärnkategorier som kan representera verkligheten. (Bryman 2011, s. 516) I vår dataanalys har vi tillämpat denna analysmetod genom att koda vårt material när vi brutit ner vår data till den mallen som vi utformade för att sedan kunna få fram kärnkategorier. Våra kärnkategorier som tillkommit efter kodningen har bland annat varit omorganisationen i Borås stad, styrning och ledning samt organisationsförändringar där skillnaden i resultatet var som störst.

5.6 Etiska överväganden

I vår studie har vi följt det etiska grundläggande principerna enligt Bryman (2011) som handlar om informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Informationskravet har tillämpats i vår undersökning då vi informerat alla deltagare om vilka moment som ingår, syftet med vår undersökning och att dem har möjligheten under hela intervjun att avbryta då deltagandet är helt frivilligt. Samtyckeskravet har vi tillämpat då alla deltagare i vår undersökning själva har fått fatta ett beslut om sin medverkan. Konfidentialitetskravet har tillämpats i denna undersökning genom att alla deltagare har hanterats med maximal konfidentialitet då ingen annan kan komma åt information kring personerna som deltagit, detta innebär att vi i resultatet nämner chefer som C1-C5 och undersköterskor som U1-U5. Nyttjandekravet har även tillämpats i denna undersökning då all information som kommit till oss enbart har använts i syftet att få fram ett forskningsresultat.

6. Resultat

6.1 Borås stads omorganisation

Samtliga chefer anser att det positiva med den nya organisationen är att det är en samlad verksamhet som blivit en helhet för hela staden där alla samlas på vård- och äldreförvaltningen. C2 påpekar även att en positiv följd av omorganisationen är att alla frågor samlas i en förvaltning vilket skapar en kvalitetsgaranti för äldreomsorgen. C1, C3 och C4 anser att omorganisationen har påverkat den nya organisationen negativt i den mening att det blivit en alldeles för stor förvaltning som kan vara svår att hålla ihop i och med alla länkar som bildats och att ett fjärde chefsled har tillkommit. Vad gäller skillnaden som blivit efter omorganisationen finns det skilda meningar då C1 återkommer till att den största skillnaden är en samlad styrning medan C3 menar på att skillnaden är att man inte äger sina egna frågor eller sin verksamhetsutveckling längre.

“Skillnaden är också för min del att jag inte äger min egen verksamhetsutveckling och det stödet och eget ansvar utan det ligger nu på kvalitet och utveckling. Det ligger hos någon annan som det inte var innan. Det var lättare innan att följa upp och fördela om resultaten mycket lättare än vad som är idag men idag är det också en förvaltning.”

C2 anser att den största skillnaden är att man tydligt kan se skillnader i hur man tidigare arbetat i de gamla stadsdelarna vilket gör att det föreligger olika prioriteringar efter sammanslagningen, detta gör enligt C2 att man nu måste hitta en likvärdighet i varje fråga och tänka nytt. C2 tror även att internrekryteringen som skedde i och med omorganisationen har påverkat resultatet negativt då gamla arbetssätt tas med i den nya organisationen vilket skapar konflikter.

Vad gäller kortsiktiga resultat av omorganisationen har samtliga chefer ett fokus att hitta ett likartat arbetssätt i och med att det tidigare funnits 3 olika arbetssätt medan de långsiktiga resultaten skiljer sig. C1 och C5 vill ha ett långsiktigt resultat av ett gemensamt arbete, C2 förespråkar ett strategiskt arbete där alla resurser används för att täcka in alla områden som rör vård- och äldreförvaltningen. C3 vill att fokus ligger på kvalitetsutveckling som följs upp genom ett processororienterat arbetssätt. C4 anser att det långsiktiga resultatet ska vara att säkerställa en god och säker vård.

C1 och C2 anser att omorganisationen inte har landat ännu utan det finns strukturella problem som påverkar utvecklingen. C3 menar att de förändringar som skulle varit genomförda innan omorganisationen implementerades inte ännu är gjorda vilket gjort att de rullar över gamla arbetssätt och skapar konsekvenser ute hos medarbetarna som känner sig överkörda vilket har lett till många insändare i lokala tidningar. C4 anser att omorganisationen har landat bra på hennes avdelning. C5 menar att 3 av 4 delar är bra medan den fjärde delen som handlar om verkställigheten har stora brister.

“Det finns 4 delar, vi har ganska bra koll på 3 av 4 delar. I hela verkställigheten där vi är som mest medarbetare där känner vi att vi är mitt uppe i att göra ett omtag då vi känner att det trillat igenom och blivit brister i kommunikationen, samverkan, ledning- och styrning. Så det kommer vi kort nu att börja bli operativa med, vad det är som har hänt så vi inte fortgår i och med att vi redan ser problem som inte fungerar.”

De flesta undersköterskorna anser att det varken finns positiva eller negativa effekter med den nya organisationen utom U1 som kände att det negativa var att det blivit mindre personal på avdelningarna. Om det fanns några skillnader kring dåvarande och nuvarande organisationen upplevde U3 att man som chef inte nått ut till de anställda när det är en sådan stor förvaltning medan resterande inte märker någon skillnad. Gällande kortsiktiga och långsiktiga resultat ansåg U1 att det är på chefsnivå som man märker av resultat då undersköterskorna inte haft några specifika förväntningar.

“Vi är duktiga på att göra det vi blir tillsagda om.”

U4 anser att det kortsiktiga resultatet borde vara att man ska få vara på sin hemavdelning. Något som samtliga undersköterskor önskade var att de skulle fått vara mer involverade i omorganisationen för att kunna ge deras inblick i hur deras faktiska arbete ser ut. Samtliga undersköterskor var överens om att de inte märkt av hur omorganisationen landat på deras arbetsplats.

6.2 Organisationsperspektiv

Organisationsperspektivet skiljer sig bland samtliga chefer kring vad som är rätt tillvägagångssätt för att nå uppsatta mål. C1 tror på att skapa engagemang, C2 förespråkar systematiskt kvalitetsarbete där man utgår från resultaten som sedan följs upp och utefter detta sätter upp nya mål. C3 anser att ett processororienterat arbetssätt ger en förankring långt ut för att sedan kunna jobba med förändringar och målutveckling. C4 tror att det rätta tillvägagångssättet för att nå uppsatta mål är att styra mot målen och sedan ha en uppföljning vilket enligt C4 handlar mycket om styrning och ledning. C5 anser att man bör göra en gemensam måluppsättning med hela organisationen som samtidigt ska harmonisera med politiken. Samtliga chefer har möjligheten att påverka organisationens målsättningar där C3 tydligt markerar att man inte skall vara på den nivån om man inte tror på att man kan påverka.

Kring frågan om kontroll och planering är styrt uppifrån- och ner eller nerifrån- och upp ger samtliga chefer olika svar. C1 vill att undersköterskans roll ska förstärkas och att kontroll och planering sker nerifrån- och upp för att motverka att allt blir detaljstyrt. C3 beskriver att kritiken som förs är att vård- och äldreförvaltningen är toppstyrd vilket är följden av en dålig samverkansprocess.

“Kritiken vi får som vi måste ta till oss är att det är väldigt toppstyrt. Det finns ingen bra samverkansprocess, inga bra dialoger och det måste vi se över och jobba framåt med. Volymerna gör en stor skillnad från mitt tidigare uppdrag där jag hade hand om hälften så många medarbetare än vad jag har nu och där kunde jag jobba med process- och samverkansgrupper och deltaga och möta frågorna då man jobbade med ombud. Men nu är man på sådana nivåer att man tappar information och arbetsätt på vägen då måste vi backa tillbaka och göra om och göra rätt.”

C4 menar att kontroll och planering utförs genom att chefer gör planering känt för medarbetarna ute i verksamheten. C5 talar om två olika delar där en del upplever en hög delaktighet och transparens med en annan del har starka upplevelser att det inte finns någon möjlighet att påverka samtidigt som C5 hävdar att det är detta som det arbetas mycket med just nu.

“Våra stora kostnader är personal och då är det viktigt att vi jobbar med delaktighet för att dem ska kunna vara med och påverka för det är oftast dem som kan och vet bäst men sedan är det vi som behöver sätta ramarna för att hitta en fundament som man kan känna sig trygg i. Men viktig med en samverkan tillsammans med dem ytterst ute hos våra medborgare.”

För att uppnå bästa möjliga effektivitet anser C2 att man inte ska bli bekväm och arbeta med det som känns naturligt och enkelt utan det viktiga är att lägga krut på högt prioriterade områden för att uppnå ökad effektivitet. C3 menar att effektivitet inte nås om man springer fortare utan man ska skynda långsamt.

“I min verksamhet när det gäller effektivitet inom hemtjänsten så är det ju inte att man ska springa fortare utan man ska göra färdigt och detta är ett pedagogiskt dilemma då man vet att man ska till flera brukare så blir det automatiskt att man arbetar skyndsamt. Vilket man pratar dagligen om att man ska stanna kvar och inte springa fortare för det vi får betalt för är att man ska stanna och inte att man ska skynda sig. Det är inte mängden besök som vi får pengar av utan det är tiden hos varje brukare som vi får betalt för. Om man är 65% av sin arbetstid ute hos brukaren så har vi vår budget i balans.”

Samtliga chefer beskriver verktygen för att uppnå en stark personalpolitik är att skapa delaktighet, dialog och samverkan. C3 påpekar att samverkan har förändrats sedan omorganisationen.

“Samverkan har förändrats sedan omorganisationen då man inte har räknat med det fjärde chefsledet. Det finns ingen förankring, man pratar om varandra och inte med varandra.”

U1 anser att de bara gör som de blir tillsagda oavsett hur det ser ut eller hur tufft det är så görs det. U1 menar att tiden som läggs på annat skulle läggas på brukarna och att alla besparingar sliter på personalen, vilket gör det svårare att nå målen. U2 anser att det hela tiden dras in på saker genom besparingar. Undersköterskorna hinner inte med deras arbete och flertalet anser att öka antalet personal skulle underlätta för att nå målen. U3 ser däremot att man ska ta sin avdelning efter behoven som finns och sätta det i fokus. U5 anser för att nå målen ligger det på enhetschefens ansvar att de följs upp. Samtliga var överens om att de inte hade någon möjlighet att påverka organisationens målsättningar mer än att komma med åsikter till deras enhetschef. Även när det gäller kontroll och planering anser U1 att om cheferna hade kommit ut på arbetsplatserna hade de sett hur de arbetar i verksamheterna. Samtliga undersköterskor utom U5 planerar själva sina dagar via LEAN vilket gör att de anpassar dagen efter brukarna och om det fattas personal. U1 tror att det kan leda till att vissa blir stressade av att planera deras schema själva medan andra tycker att det underlättar, därför är det individuellt om vad man tycker och känner. Som U4 menar:

“Du kan komma med åsikter men sen får du inte ta del av saker.”

När det kommer till effektivitet kopplade både U1 och U2 tillbaka till LEAN som innebär ett strukturerat arbete och hinner de inte med det som planerats under dagen får de gå till deras samordnare. U3 anser att effektivitet handlar om att behålla lugnet samtidigt som det behövs mer personal att tillgodose och här återkopplar U3 tillbaka till LEAN. U4 anser att undersköterskor hade behövts vara mer delaktiga i planeringen och U5 anser att det är svårt att göra något fort.

“Mina skyldigheter är att göra mina arbetsuppgifter och mina rättigheter, vilket gör mina behov till mina skyldigheter.”

När det kommer till vilka verktyg som krävs för att nå en stark personalpolitik tror U1 att en ledning som lyssnar och ser vad de går igenom skulle på så sätt skapa en bättre förståelse för undersköterskor. U2 upplever att deras enhetschef hamnar mellan undersköterskorna och ledningen. U3 tror att en lyhörd och tydlig enhetschef behövs för en stark personalpolitik, ger chefen olika svar och är otydlig gentemot sina anställda påverkas personalen negativt. U4 anser att ett gott bemötande är nyckeln medan U5 anser att man borde höja statusen och göra det till en attraktiv arbetsplats.

6.3 Styrning och ledning

Huruvida beslut och ansvar har förändrats sedan omorganisationen är majoriteten av cheferna överens om att en förändring har ägt rum. C2 påpekar att dennes chefsled har påverkats negativt av omorganisationen kring beslut och ansvarsbefogenheter då beslutsvägen har blivit längre. C3 anser att det blivit en mycket stor skillnad då C3 i den tidigare organisationen hade ansvar över sina beslut i verksamheten, dessa befogenheter har idag förflyttats till förvaltningsledningen. Samtliga chefer får även information om vilka mål som skall nås inom organisationen, C1 påpekar att det är tunt med mål från fullmäktige när det gäller äldreomsorg då det finns betydligt mer mål kring barn- och unga, näringsliv och miljö. Vad gäller förhållandet mellan anställda och chefer skiljer sig uppfattningen kring samtliga chefer. C1 menar att det är många insändare som handlar om en frustration kring förändringsarbetet vilket gör att C1 tvivlar på kommunikationen om medarbetare använder insändare som en kommunikationskanal. C2 tror att chefer upplever att man kommit närmre medarbetarna medan medarbetarna upplever att cheferna kommit längre ifrån.

“Jag tror att man generellt känner att man som chef är närmre sin verksamhet än vad man känner som anställd gentemot sin chef. Vi har god insyn där jag kan säga väldigt många namn ut i verksamheterna även undersköterskor men jag tror inte att dem har någon aning om vem jag är eller vilken roll jag har men jag vet vilka dem är. Och jag tror att man upplever det mer toppstyrt än vad det är att man som medarbetare tror att man aldrig är ute, aldrig har koll, inte ser medan vi är väldigt mycket i verksamheten hela tiden i olika delar.”

C4 menar att förhållandet mellan anställda och chefer har påverkats negativt efter omorganisationen då det blivit en sådan stor organisation vilket gör avstånden längre. C4 vill arbeta med att hitta mötesforum och kommunikationsvägar. C5 anser att det finns två olika uppfattningar kring frågan om förhållandet mellan chefer och anställda.

“Det finns två delar. Den första är att det har skapats en oerhörd tystnadskultur och det är ju absolut inte varit meningen. Den andra delen är att man tycker att man kommer mycket närmre, man sitter ihop och man är inte i tre delar vilket uppskattas. Medan det finns motsatta upplevelser.”

4 av 5 chefer är även överens om att arbetsbelastningen har blivit högre jämfört med innan omorganisationen. C3 trodde på en organisation med mindre möten men menar på att detta är en konsekvens av ett dåligt förarbete.

“Jag har idag en agenda där jag tror hela nästa år är fullt, jag trodde man skulle få mindre möten, att man skulle jobba mer med att hinna att förbereda. Men jag är glad att jag kanske har 3 timmar på en vecka där jag inte har möten där jag kan göra något annat. Mötena är för att skapa samsyn i bilder men ibland kan man känna att man sitter i möten som egentligen hade kunnat sägas direkt och så genomför man det.”

I ett styrnings- och ledningsperspektiv finner nästintill majoriteten av undersköterskorna att de inte ser någon förändring för hur beslut och ansvar sett ut tidigare. Däremot upplever U1 och U2 att man som ombud nu har fått mer ansvar vilket gör att tiden inte räcker till. Som ombud ska man även utbilda resterande personal vilket gör att det krävs mer av ombuden. U3, U4 och U5 är överens om att de inte upplever att något förändrats mer än att ansvarsområdena för ombuden blivit större.

“Inget har förändrats för oss, kanske mer stressande och att det förändrats mer för cheferna. Enhetschefen springer på fler möten nere i stan och åker på utbildningar mer nu än innan, vilket gör att hen är mer borta än här.”

När det gällde informationen om organisationens mål var alla undersköterskor enade om att det ges via APT:n som äger rum en gång i månaden. Samtliga undersköterskor upplever att förhållandet mellan chefer och anställda är bra men med deras närmaste chef, enhetschefen. U1 och U2 anser att arbetsbelastningen har blivit högre sedan omorganisationen medan U3, U4 och U5 anser att omorganisationen inte har påverkat deras arbetsbelastningen varken positivt eller negativt.

6.4 Organisationsförändring

C1 och C3 ser ingen förändring kring hur omorganisationen har påverkat deras arbetsplats då de fått helt nya uppdrag. C2 menar att arbetsplatsen har påverkats negativt då alla bär med sig mycket från den gamla organisationen och har svårt att släppa vissa arbetssätt som inte funkar i den nya organisationen. C4 tycker att det första ledet har fått ett större område och tror att omorganisationen har påverkat medarbetarna olika beroende på vilken nivå man verkar inom. C5 menar att arbetsbördan och det hårda arbetet som kommit efter omorganisationen har påverkat organisationen negativt. C5 berättar också att det egna arbetet har påverkats positivt då man är närmre verksamhetens frågor vilket gör att man skapar ett större fokus på deras egna prioriterade frågor. Samtliga chefer är eniga om att det funnits problem som påverkat resultatet av omorganisationen. C2 anser att ett problem är att man tydligt sett olika prioriteringar vilket skapat ett tufft klimat.

“Det är väldigt tydligt att man har prioriterat olika saker i de olika före detta stadsdelarna. Jag kan tycka att det är tydligt att en stadsdel har haft väldigt stort fokus på ekonomin där man kommit långt i den ekonomiska förståelsen ute på enhetschefsnivå men där har man också tappat kring kvalitet och resultat. I en annan stadsdel har det varit fokus på kvalitet och resultat men fullständigt tappat det kring ekonomin och då när vi nu ska hitta en likvärdighet så tror jag att många tycker att vi kör på ganska hårt för vi vill ju hitta en balans i detta att det ska finnas en nivå av en viss ekonomisk kunskap vilket gör att många måste kämpa på hårdare. Då man kommer ifrån olika prioriteringar, det har ju varit problematiskt i den bemärkelsen att det varit ett tufft klimat, det har gått ganska snabbt när man har skruvat.”

C3 menar att det funnits en implementeringsproblematik.

“Japp det har definitivt funnits problem och det är den här implementeringsproblematiken hur man bemannar arbetsplatsen och det är resultatet som vi ses i massmedia idag, att vi jobbade så vansinnigt olika och inte hade implementerats på det sättet som det var sagt att man skulle gjort och processat det framförallt. Man skulle ha informerat och processat på arbetsplatsen hur man skulle arbeta var det sagt och det blev inte så bra.”

C4 och C5 menar att problemen som påverkat resultatet av omorganisationen har varit kommunikationsproblem. C5 talar också om motstånd som omorganisationen har mött genom att arbetssätt förändrats.

“Från början tror jag inte att man mött motstånd för man har sett detta som stora fördelar att man blir en. Sedan tror jag att man kan uppleva på sina håll och kanter en försämring då det betyder för vissa att ett arbetssätt inte kunde vara rådande i den nya som det var i den gamla. Och då kan man tycka att det blivit en försämring beroende på att man tyckte att man gjorde så rätt innan.”

Samtliga chefer anser att det finns saker och ting som behöver förändras trots omorganisationen. C2 flaggar för att det bör göras en utvärdering av det fjärde chefsledet för att titta på resultaten och fundera kring en effektiv beslutsväg. C4 menar att dem är mitt uppe i förändringsarbete då likvärdigheten inte var färdigställd 1 januari 2017 när omorganisationen implementerades.

I upplevelser kring hur organisationsförändringar påverkat arbetsplatsen svarar samtliga undersköterskors att de inte märkt av någon förändring. Då deras arbetsplatser inte påverkats av sammanslagningarna som skett i kommunen efter omorganisationen. Däremot påpekar U4 att det nya schemaläggningssystemet Timecare påverkat arbetsplatsen i viss mån, då man planerar en period av fyra veckor. Enligt U4 hade arbetet underlättat om de istället planerade scheman över 15 veckor istället. Timecare är det system där samtliga undersköterskor lägger sina scheman för hur de ska jobba under månaden.

“Man vet aldrig hur du jobbar nästa månad eftersom vi bara lägger scheman under en fyraveckorsperiod. Du kan inte planera, förbereda eller boka någon resa när du inte vet hur du jobbar vilket gör att du inte har någon fritid eller tid för intressen.”

Hur deras eget arbete påverkats sen tidigare samstämmer U1 och U2 med varandra att indirekt så har de det, det har blivit en större belastning mot vad det tidigare varit. U3 anser att det inte blivit någon påverkan efter omorganisationen i arbetet men trodde att Poolen och hemtjänsten påverkats mer. Det har gjorts besparingar i matbudgeten som påverkat undersköterskorna och de jobbar varannan helg istället för delade turer. U4 menar att problem som uppstått är att undersköterskorna är oroliga för vad som kan hända härnäst. När det kommer till om omorganisationen mött motstånd anser U1 att omorganisationen bara kom och de hade inget att säga till om.

“Säger chefen att vi måste spara, så sparar vi. För även om du ifrågasätter när det kommer något nytt vet du inte om det tas vidare.”

Samtliga önskade också att cheferna skulle ha mer förståelse för att det är brukarna som behöver mer tid och för att det ska gå behövs det mer personal anser U3.

6.5 Organisationskultur

Cheferna har skilda åsikter vad gäller organisationskulturen på deras arbetsplats. C1 menar att det inte är satt någon kultur ännu medan C2 anser att kulturen är på väg att sätta sig men att det finns två olika kulturer inom vård- och äldreförvaltningen där den ena kulturen anser att man har ett ansvar för verksamheten där medarbetare eller anhöriga inte ska vara delaktiga. Den andra kulturen som C2 förklarar är en kultur där man bjuder in medarbetare och anhöriga för att se hur man kan arbeta tillsammans. C3 anser att det inte finns någon kultur på arbetsplatsen. C4 tycker att det finns en kultur som är väldigt bra på dennes avdelning medan C5 hade en förhoppning om att det fanns en kultur men med anledning av det motstånd som man mött så är C5 tveksam till om den finns en rådande kultur. C3 tror att omorganisationen har påverkat kulturen negativt då den finns en stor besvikenhet då man hade stora förväntningar. Cheferna anser att det finns specifika konsekvenser som påverkat gemenskapen efter omorganisationen. C1 och C4 menar att det är storleken som påverkat gemenskapen då man inte längre kan prata över gränserna. C2 anser att konstellationer från de gamla stadsdelarna lever vidare vilket gör att det uppstår kulturkrockar.

“Jag tycker att det lever kvar konstellationer sedan innan och de gamla stadsdelarna och också som har koppling till de kultur som finns att man håller sig till en grupp. Det finns risk att det krockar ibland. Det är inte så att man är en go familj utan det lever kvar konstellationer från de gamla stadsdelarna som jag tror tyvärr är ganska negativa för den nya organisationen. Det kommer väl att blekna men det är en konsekvens att man har rekryterat så lite utifrån utan man har gjort omorganisationen med så mycket tidigare personal.”

Kring frågan om det finns en kultur på arbetsplatsen anser U1 och U2 att den värdegrund som de har på deras arbetsplats speglar en bra kultur. U3 ser att det är likadant som det alltid varit där folket där uppe bestämmer medan U4 och U5 anser att de inte vet om de har någon. Samtliga anställda anser att sammanslagningen inte har påverkat kulturen, U2 påpekar att det är en bra jargong ändå och U3 anser att de kommit längre från cheferna.

“Vet inte deras mål utan vet bara mina mål och hur min bild för hur äldrevården ska se ut.”

Undersköterskorna finner inga konsekvenser på gemenskapen efter omorganisationen. De anser att deras egna mål och intressen inte speglar organisationen. U3 påpekar att det enbart är pengar som styr hela organisationen medan undersköterskorna har ett mänskligt behov att arbeta efter.

7. Diskussion

Syftet med denna studie har varit att studera om uppfattningen kring omorganisationen skiljer sig bland chefer och undersköterskor på vård- och äldreförvaltningen och om den givit olika effekter. Resultatet visar att omorganisationen har givit olika effekter bland chefer och undersköterskor ute i verksamheten då omorganisationen inte påverkat undersköterskorna i samma utsträckning som bland cheferna på vård- och äldreförvaltningen. Omorganisationen har inte påverkat undersköterskorna direkt utan effekterna av omorganisationen har istället blivit att chefernas arbete gentemot undersköterskorna har förändrats. Eftersom det har blivit en större organisation med fler chefsled påverkas undersköterskornas uppfattning kring hur cheferna är delaktiga i den verkställande processen ute i verksamheten. I och med att vi burit med vår ursprungliga frågeställning under hela studiens gång, har det givit oss svaren att det både finns skillnader och likheter kring uppfattningen av omorganisationen i Borås stad. Svaren baseras på varje chef respektive varje undersköterskas uppfattning som vi intervjuat och vilken utsträckning de har blivit påverkade av omorganisationen vilket gör att svaren ser olika ut. Frågorna vi ställt baseras på intervjupersonens egna uppfattning och erfarenheter vilket resulterar i olika uppfattningar. Som undersköterska kan man bli påverkad av vad andra tycker och tagit del av det som stått i lokal media kring omorganisationen och missnöjet bland vårdpersonalen.

Studiens resultat visar att det finns både likheter och skillnader kring uppfattningen av omorganisationen i Borås stad och hur den har påverkat vård- och äldreförvaltningen. Den kvalitativa metoden har givit goda effekter på vårt resultat då syftet med undersökningen var att studera chefer och undersköterskors uppfattning kring omorganisationen. Den kvalitativa metoden och valet att använda intervjuer skapar positiva förutsättningar för undersökningen att försöka förstå hur omorganisationen uppfattas ur intervjupersonens synvinkel för att sedan utveckla och teoretisera det som sagts under intervjuerna till en vetenskap. Resultatet kopplat till val av intervju som metod kan ses som en styrka då vi befinner oss i en komplex verklighet, där vård- och äldreförvaltningen har stora problem med sammanslagningen av de tidigare stadsdelarna för att få ett enda arbetssätt. Detta gör att intervjuer som metod kan fånga upp den verklighet på bästa sätt för att få ut information som bidrar till flera olika synvinklar från olika människor som är en del av verksamheten.

Det som kan vara ett problem med val av metod är att vi kom in i ett tidsmässigt läge där vård- och äldreomsorgen fått mycket kritik kring hanteringen efter omorganisationen, vilket kan leda till att vi får positiva svar genom intervjuerna för att inte öka den kritiska bilden av vård- och äldreomsorgen. Slutsatsen att det både finns likheter och skillnader kring uppfattningen av omorganisationen bland chefer och undersköterskor hade möjligtvis kunnat utvecklas via exempelvis deltagande observation. Genom deltagande observation kan man vara en del av verksamheten under en längre tid vilket kanske hade kunnat skapa möjligheter för oss att studera hur kulturen ser ut bland chefer och undersköterskor efter omorganisationen. Faktorer som skulle kunna hota tillförlitligheten är att detta resultat möjligen inte skulle kunna vara överförbart till en annan situation eller grupp som inte befinner sig i samma typ av miljö. Överförbarheten hotar med andra ord att resultatet inte kan kopplas till helt fritt valda miljöer utan en överförbarhet kan stärkas om resultatet kopplas till grupper med samma typer av egenskaper. Eftersom vi baserar vårt problemområde kring en tidigare utvärdering som är utförd av denna studiens skribenter kan detta påverka läsarens tillit till studien. Det kan antas att vi bär med oss egna värderingar från den tidigare utvärderingen och inte bygger vårt resultat på den insamlade datan, detta skulle kunna vara en faktor som hotar tillförlitligheten. Studien hade kunnat gjorts bättre genom fler intervjuer med undersköterskor för att få en större representativitet då cheferna är representativa men inte undersköterskorna vilket vi hade sett som en möjlighet för att göra studien ännu bättre.

För att göra studien ännu bättre behöver man se över de brister som funnits i samband med undersökningen. Brister som alltid kan uppstå när forskare använder sig av kvalitativa metoder är att man kan påverka intervjupersonen, genom att reagera eller agera på ett sätt där personen i fråga tror hen svarar fel. Detta kan givetvis leda till att vi kanske inte får det svar som vi söker, då det handlar om att tolka frågorna. En annan brist som påverkar resultat i denna studie är att de intervjupersonerna tar tillfället i akt att säga allt som hen är missnöjd med, detta är inte svar som man eftersträvar utan syftet med studien är undersöka skilda uppfattningar kring omorganisationen. Det kan vara en nackdel att använda samma intervjuguide till chefer och undersköterskor då de inte kan svara på alla frågor beroende på vilken arbetsposition man tillhör.

7.1 Teoretisk analys

Resultatet av studien visar att målet med omorganisationen var att bli mer effektiva något som Skålén (2004) också tar upp i sin forskning. Enligt Skålén (2004) påverkar en effektivisering likt NPM att ansvarsområden inom budget och administrativa uppgifter ökar vilket vi också kunde se hos cheferna men även hos de anställda. Upplevelsen hos de anställda visar att tid är pengar och de inte längre kan anpassa sitt arbete utifrån vad behoven hos brukarna är. Berg, Berry & Chandlers (2008) forskning visar att om en offentlig förvaltning byter riktning från behov till budget blir vårdpersonalen lidande i slutändan och inte cheferna samtidigt som brukarna inte får det som de behöver, vilket är tid. Den tidigare forskningen visar också att NPM inspirerade eller liknande organisationsförändringar påverkar cheferna i större utsträckning än undersköterskorna vilket studiens resultat också visar. Ekholm (2012) säger att fokus blir på ett tydligare ledarskap och striktare krav på cheferna, de får ett allt tyngre ansvar för organisationen. Cheferna får allt mer att göra och mötena blir fler vilket påverkar undersköterskorna om att de känner att cheferna aldrig är närvarande på arbetsplatsen. Cheferna själva upplever också att det är extremt mycket möten med att få allt att fungera, en sammanslagning med tre olika arbetssätt är inte lätt att få till ett sätt.

Trydegårds (2012) studie visade att omorganisationen påverkar arbetsbelastningen betydligt mer för cheferna medan undersköterskorna istället blir påverkade av besparingar. I den tidigare forskningen pratar Trydegård (2012) om att effektivisering och nedskärningar på arbetsplatserna leder till stress och trötta anställda, de orkar inte längre med sitt jobb. Upplevelsen hos undersköterskorna var att när de har så pass lite tid, resulterar det i att de inte klara av sitt jobb, som leder till att många säger upp sig. Som en undersköterska sa är att vi vet att behovet ligger hos brukarna medan för cheferna ligger det på budgeten.

Varken chefer eller undersköterskor kände att omorganisationen landat på arbetsplatsen och det kan beror på något som Cuning & Kempling (2009) tar upp om informella och formella principer där de liknar det som ett isberg. Det är mycket som man inte tänkt på och än idag måste jobba med för att det inte riktigt fungerat fullt ut, det kanske missats saker som varit självklara för anställda men inte för cheferna.

En av principerna som Cuning & Kempling (2009) tar upp handlar om att formulera ett resultat, skapa en vision där visionen motsvarar kärnvärdena i organisationen. Liknelser kan dras till studiens resultat då situationen hade sett annorlunda ut om undersköterskorna blivit mer involverade i omorganisationen vilket inte hade skapat ett lika stort missnöje. Cheferna nämnde att det varit mycket insändare i Borås Tidning om missnöjet bland medarbetarna som dem inte räknat med. Cheferna och undersköterskorna var överens om är att det inte verkar finnas någon kultur. Att den inte finns kan bland annat beror på att efter en sammanslagning tänker, uppfattar och känner alla, både chefer och undersköterskor olika om organisationen.

Studiens resultat bekräftar att det finns en strukturell terräng då Bryman & Deal (2015) beskriver en strategisk ledning utifrån det strukturella perspektivet där struktur utformas och mål bestäms som sedan kommer till mellanchefernas nivå där kontroll och tillhandahållandet av resurser äger rum vilket sedan leder till en operativ kärna där ett grundläggande arbete utförs. Det strukturella perspektivet förhåller sig till både chefer och undersköterskors uppfattning av omorganisationen och hur den har utvecklats till en plats där man som undersköterska enbart ska göra det man blir tillsagd och cheferna måste förhålla sig till politiska beslut. Det primära arbetet ligger då på att fördela resurser och uppfylla mål på ett korrekt sätt. Både chefer och undersköterskorna upplever att vård- och äldreförvaltningen har blivit en allt mer toppstyrd organisation då det fjärde chefsledet har skapat längre beslutsvägar vilket gör att många beslut verkställs högre upp. Å andra sidan kan resultatet kring uppfattningen av toppstyrd organisation kopplas till HR-perspektivet då samtliga chefer är överens om att delaktighet, engagemang och transparens är grunden till en god personalpolitik vilket svarar mot det strukturella perspektivet och en koppling till HR-perspektivet kan göras. Enligt HR-perspektivet finns det några vanliga strategier för att upprätthålla en stark personalpolitik genom att hålla kvar sina anställda genom internrekrytering, anställa personer som stämmer överens med en utarbetad stark profil, ge de anställda större inflytande. Omorganisationen gjorde stora internrekryteringar vilket stämmer överens med HR-perspektivets strategi. Dock är uppfattningen av detta tillvägagångssätt inte att en stark personalpolitik har uppnåtts då man internrekryterade från tre olika stadsdelar där tre olika arbetssätt och prioriteringar har blivit sammankopplade. Detta gör att det inte har skett anställningar som stämt överens med målbilden av omorganisationen att det ska bli en likvärdig stad eftersom det nu 10 månader efter omorganisationen fortfarande föreligger skilda arbetssätt där kulturkrockar har uppstått.

Enligt Berlin & Kastberg (2011) innebär målstyrning att man gör målen kända för alla medarbetare där det sedan sker en återkoppling till alla i verksamheten. De överordnade talar om vad det är för mål som ska nås medan de underordnade tar reda på hur målet skall uppfyllas. Både chefer och undersköterskor i vård- och äldreomsorgen uppfattar den nya organisationen i enlighet med målstyrning då målen sätts ovanifrån som sedan trättas ned och verkställs på de lägre nivåerna. Undersköterskorna upplever dock att återkopplingen är under all kritik då cheferna sällan följer upp målen som undersköterskorna har blivit ombudade att genomföra, detta upplever undersköterskorna en försämring efter omorganisationen då cheferna har fått alltmer att göra då det är mycket tid som går åt att sitta på möten.

Organisationsförändringen inom Borås stad har drivits av två olika krafter, detta fenomen förklaras av Jacobsen (2013) där det är drivkrafter som påverkar en förändringsprocess. Den planerade förändringen sker när man upptäcker problem som måste lösas där man analyserar vad och hur det ska lösas. Omorganisationen i Borås stad skedde dels genom en planerad förändring då man upptäckte problem kring likställdheten i staden. Däremot uppfattar både chefer och anställda att förändringsprocessen gick för fort och man har inte genomfört åtgärder som skulle skapa en likställdhet innan implementeringen utan det arbetet har kommit i efterhand och på så sätt lagts i detta fallet på vård- och äldreomsorgen.

I och med att förändringsprocessen har lagts på vård- och äldreomsorgen för att uppfylla målbilden av ett likställt arbetssätt kan man koppla Jacobsens (2013) teori kring drivkrafter som påverkas av intressekonflikter där förändringen skapas genom olika intressemakter. Cheferna uppger att det finns två olika intressemakter inom vård- och äldreomsorgen som vill olika saker och detta påverkar förändringsprocessen. Omorganisationen möts då med ett motstånd från två olika prioriteringar kring hur man ska uppfylla målbilden av likställd stad. Enligt Jacobsen (2013) kan en orsak till motstånd vara vinst eller förlust av personliga fördelar vilket påverkar möjligheten att göra karriär och avancemang. Även en känsla av identitetsförlust av att flytta till nya byggnader kan skapa motstånd. Utarbete nya psykologiska kontakt kan skapa motstånd då interaktionen mellan människor är en lång process. Dessa typer av motstånd som Jacobsen (2013) presenterar talar samtliga chefer om kring hur de uppfattar att omorganisationen har påverkat deras arbetsplats. Många av medarbetarna upplever att deras nya arbetsuppgifter inte är lika kvalificerad, då man står inför en förändringsprocess vilket kommer göra att många måste ändra sitt arbetssätt för att nå omorganisationens målbild. Både chefer och medarbetare upplever att vård- och äldreomsorgen har utvecklats till en enorm organisation som gör att många känner en viss identitetsförlust, dels på grund av storleken men även av att dem måste bygga upp nya psykologiska kontrakt som resultatet visar har tagit lång tid och en kultur har ännu inte satt sig.

Varken chefer eller undersköterskor upplever att omorganisationen har skapat en god kultur. Vissa chefer påstår att det inte finns en kultur alls medan undersköterskorna inte verkar uppleva att det finns en god kultur. Bland cheferna och deras medarbetare upplever dem att många är fokuserade på sitt egna arbetssätt och sina egna värderingar. Detta överensstämmer inte med hur Alvesson (2015) beskriver organisationskultur då arbetsgrupper öppet uttrycker innebörder och symboler mellan personer och inte bara det som pågår inom varje enskild person. Alvesson (2015) talar mycket om organisationsidentitet där man utarbetar en tanke på vilka man är som organisationen och vad den står för. Organisationsidentiteten kan påverkas negativt av samverkan och sammanslagningar då medarbetarna ofta håller fast vid de tidigare identiteterna och skillnader uppstår som då istället skapar ett "vi och dem"-perspektiv.

Detta stämmer överens med hur cheferna upplever omorganisationens påverkan på kulturen då alla håller fast vid sina tidigare organisationsidentiteter vilket skapar ett "vi och dem"-perspektiv kring hela vård- och äldreförvaltningen.

8. Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka om uppfattningen kring omorganisation i Borås skiljer sig bland chefer och undersköterskor på vård- och äldreförvaltningen samt om den givit olika effekter. Undersökningen visar att uppfattningen bland chefer skiljer sig från undersköterskor när det gäller omorganisationens direkta påverkan. Bland cheferna framgår det tydligt att omorganisationen har påverkat deras arbete i en negativ riktning. Det har blivit en större organisation än tidigare vilket skapar svårigheter kring kommunikation och samverkan när det är tre stadsdelar som samlats på vård- och äldreförvaltningen. Bilden blir annorlunda när vi studerar undersköterskorna då de anser att det inte skett någon förändring på deras arbete sedan omorganisationen. Undersköterskorna påverkas däremot indirekt av chefernas arbete då undersköterskorna känner av ett längre avstånd i beslutskedjan i och med det fjärde chefsledet vilket påverkar undersköterskornas delaktighet i en negativ riktning. Eftersom det föreligger vissa skillnader kring uppfattningen av den direkta påverkan genom omorganisationen kan detta skapa problem i en organisation. Då vård- och äldreförvaltningen är påverkade av människors behov kan detta skapa problem om undersköterskorna inte är delaktiga i de beslut som tas. Målet med omorganisationen var att skapa en likställd stad vilket har skapat problem hos vård- och äldreförvaltningen då det är ett hårt arbete som pågår för att få in ett nytt gemensamt arbetssätt i den nya organisationen. Detta gör att målbilden för omorganisationen ej ännu är uppfylld vilket skapar problem på alla nivåer i verksamheten. Trots att det föreligger skillnader mellan chefer och undersköterskor kring den direkta påverkan av omorganisationen framgår det tydligt att både chefer och undersköterskor är missnöjda med längre beslutsvägar då kommunikationen har påverkats negativt och gjort undersköterskornas roll svagare.

Ett förekommande problem som uppmärksammas är kommunikation mellan alla nivåer inom vård- och äldreförvaltningen vilket har skapat uppfattningen hos både chefer och undersköterskor att det ännu inte finns någon organisationskultur. I den nya organisationen har kommunikationen påverkats negativt dels av att organisationen har blivit en enorm verksamhet där många nivåer ska kunna samverka och jobba mot samma mål som vård- och äldreförvaltningen har tagit fram. Dessutom har kommunikationen påverkats negativt i och med det fjärde chefsledet som skapat en längre beslutsväg men även dragit ut leden så undersköterskornas delaktighet blir påverkat negativt. Uppfattningen kring att en organisationskultur inte existerar är densamma hos både chefer och undersköterskor. Detta kan skapa problem i framtiden då det uppenbarligen inte lagts ned något fokus i förarbetet med omorganisationen kring en god gemenskap utan det blir ett arbete som lades på vård- och äldreförvaltningen efter implementeringen.

Ur ett organisationskulturellt perspektiv där både chefer och undersköterskor upplever en icke existerande organisationskultur leder detta till negativa effekter när medarbetarna håller fast vid tidigare identiteter vilket enligt Alvesson (2015) förstärker identiteten till ett "vi-och-dem"-perspektiv när det sker jämförelser med andra grupper för att finna skillnader. Att ett arbete kring organisationskultur inte gjorts innan implementeringen kan istället skapa en frustration hos medarbetarna då detta inte har prioriterats för att skapa en bra arbetsplats för alla berörda.

Omorganisationen i Borås präglades till viss del av ett fokus på effektivisering vilket enligt Trydegård (2012) påverkar medarbetarna negativt i denna typ av verksamhet då det handlar om brukarens behov. Denna effektiviseringen leder enligt Trydegård (2012) till att personalen alltid arbetar utifrån fasta tider hos varje brukare och får på så sätt en ökad arbetsbelastning vilket skapar svårigheter att jobba utefter sin profession.

Konsekvensen av att det inte finns lika uppfattning är att undersköterskorna känner sig långt ifrån beslutsfattandet vilket betyder att vård- och äldreförvaltningen går mot en alltmer toppstyrd organisation. Det är ett problem då man inte känner sig nära dem beslut som tas, undersköterskorna märker inte av beslutsprocessen utan uppmärksammar istället hur chefernas attityd har förändrats gentemot undersköterskorna när varken chefer är närvarande på samma sätt som innan eller när undersköterskorna inte bjuds in för ett ökat engagemang.

Avslutningsvis har omorganisationen lett till undersköterskor inte känner sig påverkade i samma utsträckning som cheferna som arbetar hårt med att skapa en gemenskap på vård- och äldreförvaltningen, medan undersköterskorna istället har påverkats negativt när det gäller kommunikationen med cheferna.

Skiljer sig uppfattningen kring Borås stads omorganisation beroende på om man är chef eller undersköterska på vård- och äldreförvaltningen?

Uppfattningen av Borås stads omorganisation ser olika ut bland chefer och anställda undersköterskor på vård- och äldreförvaltningen. I en politiskt styrd organisation där det är kopplat till ett strukturellt perspektiv är inte undersköterskorna delaktiga i en organisationsförändring i samma utsträckning som chefer. Detta har gjort att cheferna upplevt en snabb organisationsförändring där mycket hade kunnat gjorts annorlunda innan den implementerades samtidigt som dem är positiva kring att det blivit en samlad verksamhet. Undersköterskorna har en negativ inställning till hur de blir behandlade av både chefer och politiker vilket inte förbättrats sedan omorganisationen. Undersköterskorna har inte upplevt en direkt påverkan på deras arbetsplats med anledning av omorganisationen. Å andra sidan har de påverkats negativt av en försämrad kommunikation till följd av en dålig implementeringsprocess, där målet om en likvärdig stad inte var tillräckligt genomarbetad vilket gjort att cheferna arbetat över undersköterskornas arbetssätt som då på så sätt fått en negativ uppfattning kring omorganisationen.

Har omorganisationen givit olika effekter på vård- och äldreförvaltningen?

I och med omorganisation har det skapats olika effekter på vård- och äldreförvaltningen genom att chefernas arbete har blivit betydligt mer intensivt där mycket handlar om att hitta ett gemensamt arbetssätt. Chefernas uppgift är efter omorganisationen att få förvaltningen att fungera och bli den framgångsrika organisation som tanken var från början. I och med en ökad arbetsbelastning har det resulterat i allt fler möten där kommunikationen mellan chefer och anställda har en större betydelse. Beslutsvägen har även blivit längre på grund av det ytterligare chefsledet vilket gör att de anställda upplever att de kommit längre från cheferna. Att fokusera på effektivisering i Borås stad och på vård- och äldreförvaltningen har gjort att effekter som en alltmer stressad personal där det blivit mindre tid för brukarna har skapats där missnöjet har visat sig i lokal media.

Bidrag

Undersökningen har tillfört forskningsområdet något nytt då omorganisationen är av en organisationsförändring som speglar den nya tiden av samverkan i större organisationer. Trots detta är omorganisationer komplexa inom vård- och äldreomsorgen då den negativa påverkan av effektivisering lever vidare. I denna typ av verksamhet ligger fokus istället på människor och deras behov som inte speglar de organisationsförändringar ofta står för.

Inför framtida studier

Inför framtida studier för att få ökad kunskap kring omorganisationer inom vård- och äldreomsorgen skulle man kunna gå vidare genom att undersöka varför omorganisationer är komplexa inom den typen av verksamhet. Man kan även gå vidare genom att undersöka varför effektiviseringsmål är av en sådan stor betydelse och om den verkligen kan spegla verksamheter inom vård- och omsorg som står inför helt andra behov.

9. Källförteckning

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber AB.

Berg, E; Barry, J & Chandler J (2008). "New public management and social work in Sweden and England". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(3/4), pp. 114-128
<http://www.emeraldinsight.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/pdfplus/10.1108/01443330810862188>

Berlin, J. & Kastberg, G. (2011) *Styrning av hälso- och sjukvård*. Stockholm: Liber AB.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Borås Stad (2016) *Kommunchefens ställningstagande 1 - Utgångspunkt i programansvarigas rapport och förslag* (Internt material). Borås: Borås stad.

Borås Stad (2017) *Övergripande sammanfattning av aktiviteter med anledning av organisationsöversynen* (Internt material). Borås: Borås stad.

Borås stad (2017) *Vision Borås 2025*
<https://www.boras.se/kommunochpolitik/visionboras2025.4.46966c1e1580c421fba95bf0.html>
(2017-12-07)

Cunningham, J & Kempling J (2009). "Implementing change in public sector organizations". *Management Decision* 47(2), pp. 330-344
<http://www.emeraldinsight.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/pdfplus/10.1108/00251740910938948>

Ekholm, B (2012). "Middle managers in elderly care under demands and expectations". *Leadership in Health Services*, 25(3), pp. 203-215
<http://www.emeraldinsight.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/pdfplus/10.1108/17511871211247642>

Gawthrop, L (1983). "Organizing for change". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 466, pp. 119-134
<http://journals.sagepub.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/pdf/10.1177/0002716283466001008>

Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Justensen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur

Liljegren, M; Edvardsson-Stiwne, E & Ekberg, K (2013). "Upplevelser av rättvisa och individuella handlingsmönster i samband med organisationsförändringar". *Nordisk Psykologi*, 55(4), pp. 309-322
<http://dx.doi.org/10.1080/00291463.2003.10637427>

Novus Group International AB. (2017) *Novus/SVT Sjukvården fortsatt viktigaste politiska frågan*. Stockholm: Novus Group International AB. <http://novus.se/wp-content/uploads/2017/05/6ee6b60be7d2433cb158c92fbdf00c.pdf>

Ohlsson, J & Katinic, T (2016) "En chefs uppdrag är inte att jobba med administrativa uppgifter": Kommunala enhetschefers upplevda arbetssituationer i offentlig sektor. *Kandidatuppsats, Akademin för vård, arbetsliv och välfärd*. Borås: Högskolan i Borås. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1084170/FULLTEXT01.pdf>

Schraeder, M; Tears, R & Jordan, M (2005). "Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5/6), pp. 492-502 https://search-proquest-com.lib.costello.pub.hb.se/docview/226925010?accountid=9670&rft_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Skålén, P (2004). "New public management reform and the construction of organizational identities". *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), pp. 251-263 <http://www.emeraldinsight.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/pdfplus/10.1108/09513550410530171>

Trydegård, G-B (2012). "Care work in changing welfare states: Nordic care worker's experiences". *European Journal of Ageing*, 9(2), pp.119-129 <https://link-springer-com.lib.costello.pub.hb.se/article/10.1007/s10433-012-0219-7>

10. Bilagor

Bilaga 1

Högskolan i Borås – Kandidatuppsats Intervjuguide

Inledande frågor

1. Vad jobbar du med?
2. Hur länge har du arbetat i Borås stad?
3. Hur länge har du arbetat på din nuvarande avdelning?

Tematiserade frågor

Omorganisationen i Borås stad

4. Vad anser du är positivt med den nya organisationen jämfört med den tidigare?
5. Vad anser du är negativt med den nya organisationen jämfört med den tidigare?
6. Vad anser du är skillnaden med den gamla och den nya organisationen?
7. Vad förväntar du dig för kortsiktiga resultat av omorganisationen?
8. Vad förväntar du dig för långsiktiga resultat av omorganisationen?
9. På vilket sätt blev du involverad i omorganisationen?
10. Hur har omorganisationen landat på er arbetsplats?

Organisationsperspektiv

11. Vad anser du är det bästa tillvägagångssättet för att nå uppsatta mål?
12. Har du möjlighet att påverka organisationens målsättningar?
13. Hur anser du att kontroll och planering utförs inom organisationen? *Vertikalt/Lateralt*
14. Vad anser du är vägen för att uppnå bästa möjliga effektivitet?
15. Tas dina behov inom organisationen på ett seriöst sätt? Om ja, på vilket sätt?
16. Vad anser du är verktygen för att uppnå en stark personalpolitik?

Styrning och ledning

17. Hur har beslut och ansvar förändrats inom organisationen jämfört med den tidigare?
18. Får du information vilka mål som skall nås inom organisationen? Om ja, på vilket sätt?
19. Hur anser du att förhållandet mellan anställda och chefer ser ut inom organisationen?
20. Hur ser din arbetsbelastning ut idag jämfört med innan omorganisationen?

Organisationsförändringar

21. Hur har du upplevt att omorganisationen har påverkat Borås stad och dess invånare?
22. Hur har du upplevt att omorganisationen har påverkat din arbetsplats?
23. Hur har ditt eget arbete påverkats av omorganisationen jämfört med den tidigare organisationen?
24. Har det funnit några problem som påverkat resultatet av omorganisationen?
25. Upplever du att omorganisationen har mött motstånd? Om ja, på vilket sätt?
26. Finns det något som behöver förändras trots omorganisationen?

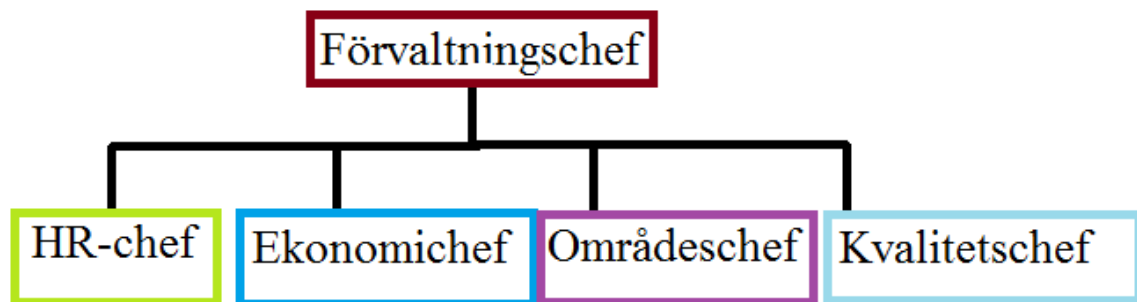
Organisationskultur

27. Hur anser du att kulturen ser ut på din arbetsplats?
28. Hur upplever du att omorganisationen och sammanslagningarna har påverkat organisationskulturen som finns på din arbetsplats?
29. Har det uppkommit några specifika konsekvenser på gemenskapen efter omorganisationen?
30. Hur upplever du att dina mål och intressen stämmer överens med organisationens mål?

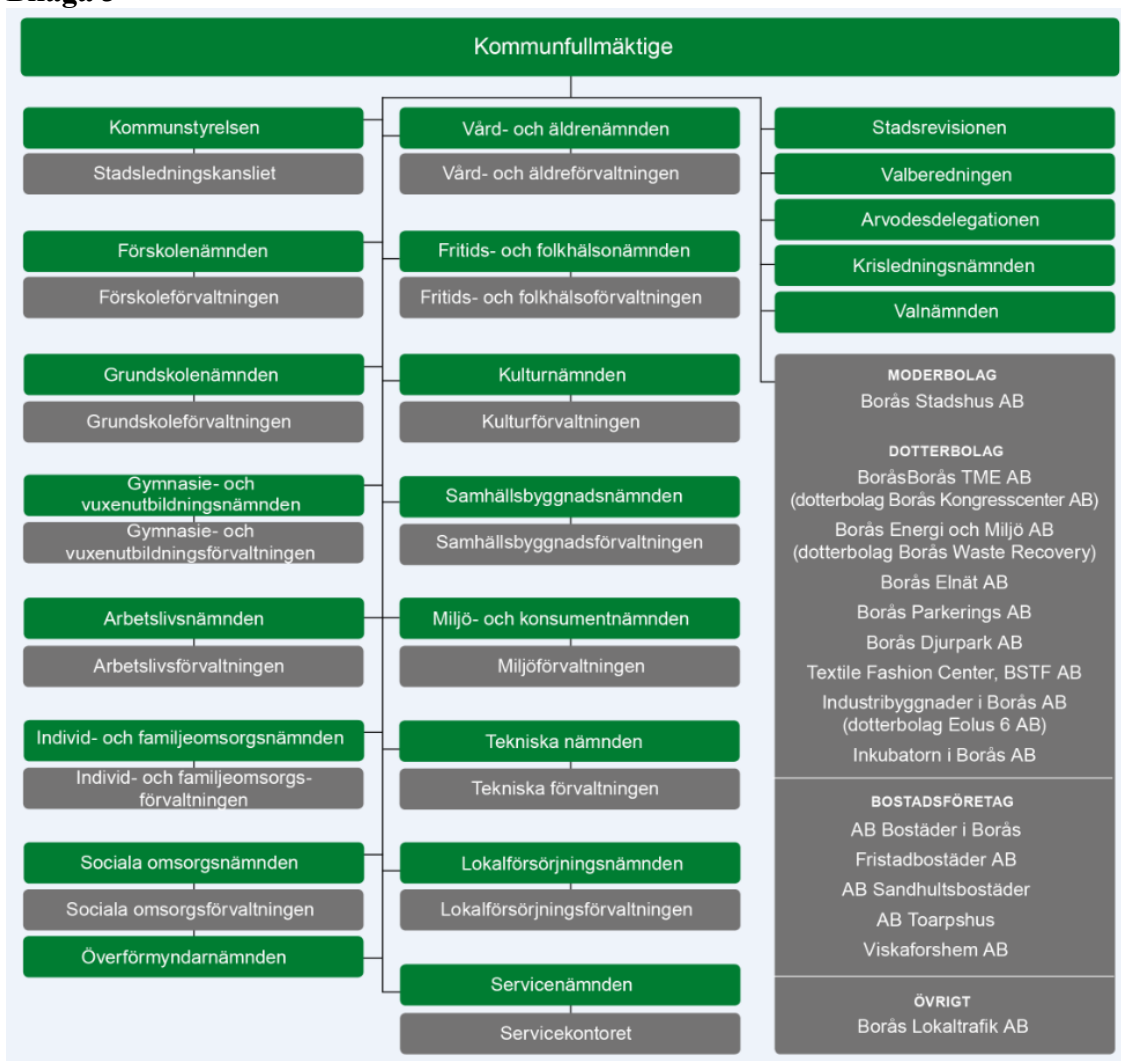
Övriga frågor

31. Finns det något utöver dessa frågor som du vill tillägga angående din uppfattning av omorganisationen i Borås och hur den har påverkat dig och din arbetsplats?

Bilaga 2



Bilaga 3





HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post:
registrator@hb.se · Webb: www.hb.se