

MAGISTERUPPSATS  
MAGISTERUTBILDNING I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION  
SEKTIONEN FÖR BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN  
2020

# När "heltidsresan" blir norm och tar form

## Översättningens betydelse för framgångsrikt förändringsarbete i offentlig organisation

Ann-Charlotte Käll



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Ann-Charlotte Käll

Mångfaldigande och spridande av innehållet i detta arbete  
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: När ”heltidsresan” blir norm och tar form - Översättnings betydelse för framgångsrikt förändringsarbete i offentlig organisation

Engelsk titel: When ”journey of full-time” become norm and take shape – the importance of translation for successful change work in public organisation

Författare: Ann-Charlotte Käll

Färdigställt: 2021

Abstract: In order to meet the future recruitment challenges, public organisations in the field of care need to recruit a large proportion of staff. It can be done by introducing full-time standards into welfare. The process of change full-time as a norm is a general concept which is now to be adopted locally in public organisations throughout the country. The study aims to obtain deeper understanding of change processes focusing on sensemaking and translation from understanding to action. The study examines how the general concept of full-time as a norm is translated and expressed locally in a municipality. It also identifies and discusses tensions and how they are expressed within the organisation. The method is a combination of analysis of documents and qualitative research interviews. The analysis is based on the translationsmodel by Czarniawaska och Joerges (1996). The result shows that there is a high degree of understanding of why the change process is being carried out in the organisation and is seen as positive. Challenges are found in the organizational culture and structure, leadership and are expressed by different tensions. The translation model proved to be a good analytical tool to study how translations and tensions are expressed in the organisation.

Nyckelord: Norm, översättningsmodellen, förändringsprocess, offentlig organisation, späningsförhållanden, organisationskultur, organisationsstruktur, meningsskapande

## Förord

Ja, vad ska man säga mer än att nu är jag här igen. Detta är min andra magisteruppsats – den första inom pedagogik och denna inom strategisk information och kommunikation. Tänker mig att det bästa vore att lyckas kombinera dessa – att pedagogiskt kunna använda mig av strategisk information och kommunikation. Vet du vad? Det är precis det jag tänker göra och som jag redan ser oerhörda fördelar i att kunna kombinera. En ytterligare fördel är att jag i min yrkesroll och med mina överordnande chefer som ger mig högt förtroende att verka utifrån mina tankar och idéer kommer få möjlighet att göra detta.

Dagen för deadline för inlämnande av ”färdig uppsats” sammanföll med att vi hämtade vår nya familjemedlem – Aros, en åtta veckor gammal Schäferhane. Det gjorde att jag aktivt jobbade på för att lämna in en så färdig uppsats som möjligt då en ”bebis” oavsett människa eller hund kräver allt fokus. Efter opponering och examinatorns utlåtande har jag mellan Aros sov- och matklocka, försökt göra denna uppsats bättre. Jag vill verkligen tacka handledare Nasrine Olson, opponent Sofia Alstam och examinator Maria Lindh för värdefulla synpunkter som jag är övertygad om lyft uppsatsen flera nivåer.

Jag vill tacka min familj som låtit mig få arbetsro under kvällar och helger. Varmt tack även till respondenterna som deltog, mina kollegor och chefer som haft overseende med en disträ kollega med fokus enbart på uppsatsen. Till sist vill jag tacka Aros, som med nyfikenhet slitit matte från uppsatsen, och med sina behov krävt utvistelse och umgänge och gett perspektiv till vad som är viktigt; de basala behoven som att äta, sova, bajsas, leka och umgås med de som ger energi.

Med all kärlek – Ann-Charlotte Käll

# Innehåll

FÖRORD .....	2
<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	4
<b>2 BAKGRUND .....</b>	<b>4</b>
2.1 PRESENTATION AV ORGANISATIONEN .....	5
2.2 HELTIDSRESAN.....	5
2.2.1 <i>Heltid som norm</i> .....	6
2.2.2 <i>Heltidsresans form</i> .....	6
2.3 FÖRÄNDRINGSARBETET HELTIDSRESAN I LOKALA KONTEXTEN.....	7
2.3.1 <i>Ställningstaganden för lokal anpassning</i> .....	8
2.3.2 <i>Verksamhetsuppföljningar</i> .....	8
2.4 FÖRÄNDRINGSPROCESSER I ORGANISATIONER .....	8
2.4.1 <i>Förändringsaktörer i förändringsprocessen</i> .....	9
2.4.2 <i>Framgångsfaktorer vid förändringsarbete</i> .....	10
2.5 KOMMUNICERA FÖRÄNDRINGSPROCESSER I ORGANISATIONER .....	10
2.6 FÖRÄNDRINGSPROCESSER SKAPAR ORO .....	11
2.7 SPÄNNINGAR I ORGANISATIONEN .....	11
<b>3 TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>12</b>
3.1 FÖRÄNDRINGSARBETE I KOMMUNALA ORGANISATIONER.....	12
3.2 MENINGSSKAPANDE I OFFENTLIGA ORGANISATIONER .....	14
3.3 STUDIER SOM UTFORSKAR ÖVERSÄTTNINGSPROCESSER .....	15
3.4 ÖVERSÄTTNINGSPROCESSER I OFFENTLIGA ORGANISATIONER .....	16
<b>4 TEORETISK RAM.....</b>	<b>19</b>
4.1 ÖVERSÄTTNINGSMODELLENS STEG .....	22
<b>5 METOD .....</b>	<b>25</b>
5.1 KVANTITATIV ELLER KVALITATIV ANSATS .....	25
5.2 DEDUKTIV ELLER INDUKTIV ANSATS .....	26
5.3 VAL AV ANSATS.....	26

5.4	DOKUMENTANALYS OCH KVALITATIVA INTERVJUER.....	26
5.4.1	<i>Semistrukturerad intervju</i> .....	27
5.4.2	<i>Tolkning av text</i> .....	27
5.5	DATAINSAMLING OCH URVAL.....	28
5.6	GENOMFÖRANDE.....	32
5.7	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID ANALYS.....	33
5.1	FORSKNINGSETIK.....	33
5.2	UPPSATSENS TILLFÖRLITLIGHET .....	34
5.1	SAMMANFATTANDE METODREFLEKTION .....	35
<b>6</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>37</b>
6.1	SAMMANFATTNING LOKAL ANPASSNING AV "HELTIDSRESAN" .....	37
6.2	PILOTPROJEKT .....	38
6.3	AKTIVITETER INOM PILOTPROJEKTET.....	38
6.4	INFORMATION LOKALT TILL VERKSAMHETERNA .....	39
6.4.1	<i>År 2016 – 2018</i> .....	39
6.4.2	<i>År 2019-2020</i> .....	39
6.5	PLANERING LOKALT GÄLLANDE HELTIDSRESAN .....	40
6.6	SAMMANFATTNING AV DE KVALITATIVA INTERVJUERNA .....	40
<b>7</b>	<b>ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>54</b>
7.1	ANALYS AV RESULTATEN UTIFRÅN TEORIN .....	54
7.1.1	<i>Tecken på LÖSRYCKNING</i> .....	55
7.1.2	<i>Tecken på PAKETERING</i> .....	55
7.1.3	<i>Tecken på MOTTAGNING</i> .....	56
7.1.4	<i>Tecken på HANDLING</i> .....	57
7.1.5	<i>Tecken på INSTITUTIONALISERING</i> .....	58
7.1.6	<i>Tecken på MENINGSSKAPANDE</i> .....	59
7.2	DISKUSSION UTIFRÅN FRÅGESTÄLLNINGARNA .....	66
7.2.1	<i>På vilket sätt kan organisationer översätta och skapa mening i samband med förändringsprocesser?</i> .....	66
7.2.2	<i>Vilka översättningar görs lokalt?</i> .....	68

7.2.3	<i>Var, hur och vilka översätter?</i> .....	69
7.2.4	<i>Finns och uttrycks spänningsförhållanden?</i> .....	70
7.2.5	<i>Sammanfattande diskussion</i> .....	70
7.3	SLUTSATSER .....	72
7.4	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	74
<b>8</b>	<b>SAMMANFATTNING SVENSKA</b> .....	<b>75</b>
	<b>REFERENSER</b> .....	<b>76</b>
	<b>BILAGA A: AVTAL OM INTERVJUDELTAGANDE</b> .....	<b>81</b>
	<b>BILAGA B: INTERVJUMALL</b> .....	<b>82</b>
	<b>BILAGA C: ANALYSMODELL</b> .....	<b>84</b>

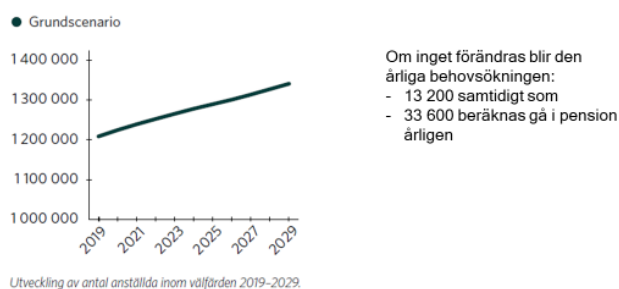
# 1 Inledning

”Förändringens tid är nu” är ett välkänt begrepp, mer aktuellt än någonsin i offentliga organisationer. Med ökat behov av vård och service i kommuner samtidigt som det finns en kraftig brist på resurser, både ekonomiska och personella, uppstår utmaningar och spänningar. Att organisationer behöver förändras och kläs i ny kostym är aktuellt för såväl näringslivet, som för ideell och offentlig sektor (Jacobsen, 2019). Förändringar märks på tekniska området där internet och artificiell intelligens (AI) tar allt större plats i vår vardag. Att vi nu inkluderar AI som vår nya kollega i omvårdnadssituationer där detta tidigare setts som otänkbart visar våra teknologiska förändringar i vår vardag (Jacobsen, 2019).

Offentliga organisationer står inför en rad utmaningar. Främst att möta de behov på omvårdnad och service som kunderna i kommunen eller regionen efterfrågar med den andel individer som yrkesmässigt ska utföra arbetet. SKR (2020b) visar att år 2029 är drygt 800 000 personer äldre än 80 år, en ökning med 50% från 2019. Under detta decennium fyller även 40-talisterna 80 år. Det är under 2020-talet utmaningen med den åldrande befolkningen är som störst. Detta i kombination med att de i arbetsför ålder, 20-66 år, ökar relativt lite de kommande tio åren gör det till en riktig utmaning för välfärdens kompetensförsörjning (SKR, 2020b). Trots att vi varje år utbildar både på gymnasium -och vuxenutbildning räcker inte det till. Fortsätter vi arbeta inom offentlig sektor på samma sätt som nu leder den åldrande befolkningen till att anställda i välfärden behöver öka med 13 200 personer per år att jämföra med de 33 600 personer som beräknas gå i pension årligen (SKR, 2020b). Här ser vi en tydlig utmaning, ekvationen går inte ihop och något behöver förändras för att behålla välfärdsstaten på den nivå vi har idag (Jacobsen, 2019).

## Ökning av anställda och pensionsavgångar

Figur 1. Utveckling av anställda inom välfärden 2019-2029. SKR (2020b).



Kalkylerna visar att 3 av 5 av de 13 200 som behöver rekryteras ytterligare varje år kommer behövas inom kommunernas vård –och omsorgsverksamhet. Hur kan ekvationen lösas? Det finns enligt SKR (2020a) flera sätt att möta dessa utmaningar. Det främsta är att skapa förutsättningar för att få fler att vilja och kunna arbeta heltid. Andra lösningar är förändrade arbetsätt och teknisk utveckling som också kan minska behoven. SKR (2020b) menar att heltidsarbete behöver bli norm även i välfärden. När fler arbetar heltid minskar rekryteringsbehovet och jämställdheten ökar. Då SKR redan 2016 i samband med initierandet av ”*heltidsresan*” – *heltid som norm*” pekade ut färdriktningen är det tydligt att det är vägen som kommunerna väntas följa. Det gör friheten att välja alternativ att möta utmaningarna med mindre, men ökar mitt intresse att studera hur detta, *heltid som norm*, tas emot i den utvalda organisationen.

## 1.1 Problemformulering

På de flesta offentliga organisationers agenda står önskan om innovation. Det finns flera orsaker till detta, några av dem är att bättre möta medborgarnas efterfrågan, det ekonomiska läget, hållbarhetsfrågorna och det komplexa uppdrag man har inom sociala sektorn (Bason, 2010). Offentliga organisationer har utmaningar i form av komplexa system och frågor som involverar många intressenter som är en stor del av totala ekonomin och därför kräver en välutvecklad strategi för innovationer (Jalonen, 2011). Något Angelöw (2010) lyfter som problematiskt är att arbetsgivare alltför ofta anammar nya trender som fungerat i en annan organisation och önskar implementera samma trender i egna organisationen utan anpassning till egna kontexten. Eftersom idébärarna som ofta befinner sig på ledningsnivå inte är de som ska omsätta idéen i handling görs deras översättningar utifrån deras analys och tankar om hur den lokala praktiken ska omsätta idéen (Czarniawaska & Joerges, 1996). Att applicera en idé, begrepp eller innovation i en ny kontext är utmanande. För att förstå de utmaningar det för med sig kan begreppet *översättning*, eller ”translation of ideas” användas. Czarniawska och Joerges (1996) använder begreppet som i sin tur har sitt ursprung hos Latour (1986). Många utmaningar finns samlade för offentliga organisationer att ta sig an. Det som intresserar mig att studera



närmare i denna uppsats är hur kommunikation kan skapa mening åt en pågående förändringsprocess, i detta fall *"heltidsresan"* och vilka utmaningar och spänningar det kan medföra. Mening skapas enligt Weick (1995) genom ord i en konversation som kan beskriva den pågående processen. Symboler, metaforer och historieberättande utgör viktig del i meningsskapandet eftersom det sätter händelsen och därmed processen i en kontext (Weick, 1995). Enligt Eisenberg (2006) skapas mening när individer delar information med varandra i kommunikation. Något även Von Platen (2006) pekar på att kommunikation är det som skapar mening i organisationen och åt dess handlingar. Brister kommunikationen, brister även samsynen i den gemensamma meningen. Weick (1995) menar att implementeringsproblem visar på att kulturen som råder, den etablerade meningen om hur verksamheten ska fungera och arbeta inte är gynnsam för förändring. Översättning av idéer är en kommunikativ process. Individer förändrar och förädlar idéer genom sitt meningsskapande, intressen och sin identitet i en aktiv roll. Idéer överförs från individ till individ genom kommunikation (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Fokus ligger på att studera en färdigförpackad idé, *"heltidsresan"* – *heltid som norm*, och undersöka *på vilket sätt* förändringsprocessen *"heltidsresan"* *översätts, utvecklas* och *får mening* i den lokala organisationen (Bilaga C). Något även SKR (2020a) anser vara av vikt då det inte går att "rulla ut" en heltidsnorm som ser likadan ut i hela landet. Receptet från SKR (2020a) är "utgå från där du står med dina lokala utmaningar som finns och hitta de anpassningar som krävs". För att hitta just dessa anpassningar som krävs för att *"heltidsresan – heltid som norm"* ska lyckas i den aktuella organisationen är det angeläget att studera de *översättningar* som sker inom organisationen, mellan individer, grupper och mellan hierarkiska nivåer som skapar mening och leder förändringsprocessen framåt (Bilaga C). Med denna uppsats önskar jag bidra till

ökad kunskap om meningsskapande och betydelsen av att översätta generella idéer och koncept i lokala kontexten.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att nå fördjupad förståelse för översättningsprocesser och meningsskapande inom organisationer. Studien utforskar hur en generell *förändringsidé* kan *översättas* och *skapa mening* lokalt i en organisation.

Jag har valt att studera hur en förändringsprocess, *”heltidsresan – heltid som norm”* översätts och skapar mening i en kommunal vård –och omsorgsorganisation.

Huvudfrågan för uppsatsen är:

- På vilket sätt kan organisationer *översätta* och *skapa mening* i samband med förändringsprocesser?

Underliggande frågor att besvara i uppsatsen är:

- *Vilka* översättningar görs för att anpassa till den lokala kontexten?
- *Var, hur* och *vilka* översätter förändringsprocessen i organisationen?
- Identifiera om det finns spänningsförhållanden mellan individer, enheter och verksamheter och i så fall hur uttrycks dessa?

## 2 Bakgrund

Det sker en förändring i offentliga organisationer, både inom regioner och inom kommuner i hela landet. Förändringen är en process som kallas *”heltidsresan”* och som fokuserar på att heltid ska bli norm inom välfärden. Anledningen sägs enligt SKR (2019) vara att fler behöver arbeta heltid för att klara framtidens rekryteringsutmaningar inom kommuner och regioner. För att beskriva kontexten med vad *”heltidsresan”* innebär och har för målsättning presenteras SKR (2019) beskrivning nedan. Därefter följer en sammanfattning av det

förändringsarbete som genomförts gällande *”heltidsresan”* i den organisation som studerats, en kommunal vård -och omsorgsverksamhet.

## 2.1 Presentation av organisationen

Organisationen jag valt att studera är en kommun och deras vård –och omsorgsverksamhet som består av äldre – och funktionshindradeomsorg (LSS). Kommunen har en befolkningsmängd på drygt 21 000 invånare och inom vård – och omsorgsverksamheten arbetar ca 800 medarbetare. Kommunen är största arbetsgivaren och vård –och omsorg den enskilt största verksamheten. Organisationen har haft ett politiskt uttalat mål att alla ska ha heltid som norm, i maj 2021. Förändringsprocessen *”heltidsresan – heltid som norm”* som mål har påbörjats, pausats i vissa delar på grund av rådande pandemi och är nu i uppstartsfasen för att fortsätta resan. Den kommunala vård –och omsorgsorganisationen har idag flest deltidsanställda med stort ansvar på individen gällande schemaplanering. Det samtidigt som ledningen är väl medvetna om att schemaplaneringen utgör 80% av budgeten. Utifrån nya avtalet som tecknats mellan SKR och Kommunal har genomförandet av *”heltidsresan – heltid som norm”* förlängts till 31 december, 2024.

## 2.2 Heltidsresan

*”Heltidsresan – heltid som norm”* är något som drivs gemensamt av SKR (Sveriges kommuner och regioner) och fackförbundet Kommunal (2019). Det är ett utvecklingsprojekt som bedrivs mellan 2016-2021. Målet med *”heltidsresan”* var 31 maj, 2021, nu förlängt till 31 december, 2024. Heltidsarbete ska bli norm i välfärdens kvinnodominerande yrken. De övergripande målen säger att:

- Nya medarbetare anställs på och ska arbeta heltid
- Deltidsarbetare ska erbjudas och motiveras att arbeta heltid
- Heltidsarbetare som arbetar deltid ska arbeta heltid

Konkret handlar det om som Myrna Palmgren (2019) beskriver det *att bemanna verksamheten med rätt person och kompetens, på rätt plats och vid rätt tid*. För att lyckas med det krävs en effektiv schemaplanering byggd på fyra kriterier; ett

täckt bemanningskrav, att lagar och avtal följs, hållbar schemaplanering och medarbetarnas önskemål (Ulricehamn, 2020).

### 2.2.1 Heltid som norm

Det övergripande budskapet är att heltidsarbete är avgörande för välfärdens kompetensförsörjning. Att heltidsarbete förmodligen är den viktigaste jämställdhetsfrågan på arbetsmarknaden och att det krävs en förändring av kulturen – *heltid som norm* i välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Heltidsarbete förutsätter att man delar på föräldraledighet, vård av barn och obetalt hemarbete. Det SKR (2020b) också pekar på är att heltidsarbete leder till ekonomisk trygghet och självständighet för individen och familjen. Samtidigt som införandet av heltidsorganisation kräver en översyn över organisation, bemanning och arbetsmiljö (SKR, 2020b). Deltidsnormen inom välfärdssektorn är den mest ojämsställda norm vi har i Sverige enligt SKR (2020a). Om vi fortsätter som nu och inga förändringar görs i vårt sätt att arbeta, organisera och bemanna verksamheterna behövs enligt SKR (2020b) en stor andel nya medarbetare i välfärden fram till 2029. Om fler medarbetare arbetar heltid har arbetsgivarna en möjlighet att klara rekryteringsutmaningarna man ställs inför (SKR, 2019, 2020b).

### 2.2.2 Heltidsresans form

Fokus behöver riktas mot att ta vara på befintliga medarbetares kompetens, arbeta strategiskt med omställning samtidigt som man parallellt strävar efter att attrahera och rekrytera fler. Inte minst omställning till en mer digitaliserad välfärd (SKR, 2020b). ”Heltidspaketet” illustreras som ett paket med verktyg och metoder användbara enligt SKR (2020b) för att implementera ”heltidsresan” i lokala utvecklingsprocessen.

Figur 2 – Heltidsresans tre steg

SKR och Kommunal har förpackat ett antal metoder att använda lokalt i införandet av, ”Heltidsresan” som beskrivs i tre steg (figur 2):

- I. Strategisk analys med handlingsplan som grund
- II. Organisera om från deltidorganisation till heltidsorganisation
- III. Förlägg hållbart in i den nya heltidsorganisationen



*Strategisk analys* (figur 2) utgår från *en handlingsplan*. Ett grundligt förarbete innan implementering krävs då ett generellt förändringskoncept i likadan förpackning ska omsättas och kräver sin lokala anpassning. Därefter att *organisera och bemanna* (figur 2) utifrån verksamhetens behov, med hänsyn till lagar och avtal inom området, att arbetsmiljön ska säkerställas samtidigt som medarbetarnas önskemål ska tillgodoses i möjligaste mån. En stor del i utvecklingssteget *organisera och bemanna* handlar om hur organisationen inom befintliga budgetramar ska klara uppdraget, vilket ställer krav på att avdelningar, enheter, verksamheter och framför allt individer måste samplanera (Ulricehamn, 2020). För ökad trygghet krävs att medarbetare ges tillräcklig introduktion på berörda enheter, och inkluderande arbetssätt. För att skapa *hållbar arbetstidsförläggning* (figur 2) behöver organisationen se över hur långa arbetspass som är norm i kommunen, delade turer, antal pass under en schemaperiod och att vila och återhämtning ges i tillräcklig form (Ulricehamn, 2020).

## **2.3 Förändringsarbetet heltidsresan i lokala kontexten**

Redan i starten av projektet "*Heltidsresan*" var högsta ledningen aktiva och höll i inledande presentationer för medarbetare på enheter som berördes av förändringsprocessen som ska leda till *heltid som norm*. Dessa enheter är vård och omsorg – kultur och fritid – utbildning – och kostenheten. Tanken är att övriga verksamheter i kommunen ska följa efter. Konceptet *rätten till heltid* kommunicerades tidigt, och år 2017 förankrades "*heltidsresan*" hos politikerna i kommunen och trots byte av styrande politiker och partier under resans gång har målet *heltid som norm* kvarstått. En projektgrupp tillsattes inledningsvis bestående av representanter från HR, ledningen, bemanningsenheten (vikarietillsättning) och fackförbundet Kommunal. Denna projektgrupp har ingått i nätverk med övriga kommuner och regioner i landet som precis som aktuella kommunen ska implementera "*heltidsresan*". I nätverket har man haft workshops, föreläsningar med erfarenhetsutbyte, dialoger och materialpresentationer som är tänkta att kunna omsättas och användas lokalt.

### 2.3.1 Ställningstaganden för lokal anpassning

Ett antal ställningstaganden har gjorts lokalt gällande "heltidsresan". Det har diskuterats hur organisationen ska erbjuda medarbetarna heltidstjänster. Organisationen har landat i att medarbetare erbjuds önskad sysselsättning med möjlighet att önska om varje år, nya tjänster erbjuds även fortsättningsvis på 80%, och tjänstledighet på nuvarande sysselsättningsgrad beviljas även fortsättningsvis.

### 2.3.2 Verksamhetsuppföljningar

För att kunna analysera nuläget i organisationen har representanter från arbetsgivaren och fackförbundet Kommunal besökt enheterna och gjort verksamhetsuppföljningar. Det som lyfts fram i dessa uppföljningar är främst tiden som schemaplanering tar i anspråk, både i att lägga önskat schemaförslag och dialog med arbetskollegor när man önskar samma arbetspass. Förmåga att se bortom det gamla och invanda med fasta arbetspassstider och bristande dialog om schemat lyfts fram som utmaningar för schemaplaneringen på flera enheter som är en förutsättning för "heltidsresan".

## 2.4 Förändringsprocesser i organisationer

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att för att organisationen ska ta till sig, förhålla sig till och hantera information och kunskap behöver det finnas forum där man kan reflektera och dela kunskap tillsammans. Vilken legitimitet man har är värdefullt både gällande rekrytering och för att göra organisationens roll tydlig och meningsskapande för dem som är verksamma inom den (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Alla organisationer möter förr eller senare krav på anpassningar till en alltmer föränderlig omgivning fokuserat på rörlighet, dynamik och förändring (Jacobsen, 2019). Som Jacobsen (2019) beskriver det är organisationer kännetecknade av förutsägbarhet. Det som bryter mot denna förutsägbarhet är det som betecknas som förändring. Han fokuserar på *planerad*

*förändring* och menar att bara för att intentionen att förändra finns är det inte detsamma som att säga att organisationen kommer lyckas (Jacobsen, 2019).

Gränsdragningen för att definiera när en organisation förändrats, inte förstärks i det redan etablerade, är svår att göra och visar att förändring inte bara kan ses som skillnad i två statiska tillstånd. Det krävs en form av rörelse, från ett relativt stabilt tillstånd till ett annat relativt stabilt tillstånd, en *process*, som flyttar organisationen från det ena tillståndet till det andra tillståndet (Jacobsen, 2019).

#### **2.4.1 Förändringsaktörer i förändringsprocessen**

Jacobsen (2019) fokuserar på det han beskriver som aktörer, som utgörs av individer eller grupper som initierat förändringen, som viktiga för att förändringsprocessen ska starta sin resa. Något som har betydelse i förändringsresan är kontexten och hur den påverkar. Frågan är om en förändring kan vara kontextlös och implementeras i likartade organisationer utan anpassning. Den frågan besvarar Jacobsen (2019) med att generell kunskap om organisationsförändringar måste "*översättas*" till specifik kontext innan den kan användas framgångsrikt. Planerad förändring initieras och drivs av *förändringsaktörer*, som fångar upp behovet och signalerna om att det behövs en förändring och omformar dem till konkreta handlingar (Jacobsen, 2019).

Forskning om förändringsprocesser lyfter fram två element som avgörande för att förändringsagenten lyckas. Dessa är att förändringsagenten måste klara av att skapa ett *upplevt förändringsbehov* samt *hantera det motstånd mot förändring* som vanligen uppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I vilken form och hastighet man anpassar sig till förändringar avgör resultatet på flera plan. (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att motstånd inte behöver vara negativt utan kan vara det som avgör att organisationen lyckas med sin planerade förändringsprocess. Detta genom att förändringsagenterna tvingas stanna upp och reflektera tillsammans med de som uttryckt motståndet, därefter anpassa och justera strategierna. Motstånd kan hindra positivt resultat i förändringsprocessen. Framför allt när gruppen ser till sina egna intressen före vad som är bäst för helheten (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Kotter och Cohen (2002) beskriver ett antal frågor som *förändringsagenter* behöver ta hänsyn till och hantera. Främsta argumentet de lyfter fram till att förändringsprocesser

misslyckas är fokus på fel saker. Fokus hamnar på presentationer och rapportsammanställningar, istället för att ”fånga de känslor” som skapar motivation och engagemang som leder till handling. Precis som Jacobsen och Thorsvik (2014) lyfter Kotter (1996) vikten av *förändringsagenterna* i förändringsprocessen och deras förmåga att likt ett ”gummiband” ibland tänja sig långt ut och framåt, ibland falla tillbaka ett steg och ibland spänna ”gummibandet” så hårt det går och gå i sidled. Alla steg är viktiga, men valet av när, hur och i vilken riktning och tempo är det som avgör hur framgångsrikt det blir (Bolman & Deal, 2015).

#### **2.4.2 Framgångsfaktorer vid förändringsarbete**

Framgångsrikt förändringsarbete innehåller en del nyckelfaktorer. Enligt Kotter (1996) är det att *skapa en känsla av att förändringen behövs* och *gärna direkt här och nu*. Något som även Jacobsen och Thorsvik (2014) påtalar vikten av och utöver det krävs ett väl sammansatt *team* som kan *visa vägen* och som har den *trovärdighet*, de *färdigheter* och *kontakter* och den *formella makt* som krävs för att processen ska starta upp. Sedan behövs en *upplyftande vision* och *strategi* *skapas med ord, handlingar, metaforer och symboler* och *förmedla* vad som ska uppnås. Viktigt att *skapa förutsättningar* och låta personer få möjlighet att *färdas säkert på resan* och *snabbt fortsätta färden om man hamnar ur kurs*. Ytterligare stadier viktiga för förändringsprocessen är att *synliggöra resultatet*, *visa framstegen* gärna visuellt och beskrivande och *skapa och underhålla kultur som stödjer* det som växer fram (Kotter, 1996; Bolman & Deal, 2015).

## **2.5 Kommunicera förändringsprocesser i organisationer**

Angelöw (2010) påtalar vikten av att tidigt i förändringsprocessen ha riklig och direkt kommunikation och vikten av att skapa en organisationskultur som underlättar förändringsarbete. Bristfällig information är ofta starten till att ryktesspridning kommer igång och hindrar förändringsarbete. Genom att ge riklig, korrekt och direkt information kan detta förebyggas (Angelöw, 2010). Angelöw (2010) pekar på att ryktesspridningen även kan skapa sammanhållning, och göra situationen begriplig, hanterbar och skapa tillfredsställelse då alla rykten som sprids kräver budbärare för att fortsätta cirkulera. Viktiga



ingredienser i lyckat förändringsarbete är en välfungerande intern kommunikation, där öppenhet och delaktighet råder (Angelöw, 2010).

## 2.6 Förändringsprocesser skapar oro

Förändringar skapar oro och rädsla och dessa behöver mötas för att förändringsarbetet ska bli lyckosamt (Angelöw, 2010). Grundtrygghet handlar om tillit till sig själv och sin omgivning och är en förutsättning för att vilja ta sig an förändringar. Förändra genom delaktighet är en strategi som ofta framhävs som framgångsrik och bygger på att involvera de som berörs i planering, genomförande och uppföljning. Denna typ av förändringsprocess menar Angelöw (2010) kräver tid då många parter berörs och ska göras delaktiga. Det tar tid att göra handlingsplanen, men aktiviteterna kan sedan ske med högre tempo i genomförandet då alla är *förändringsaktörer* och tar ansvar. Några delar är extra betydelsefulla när det gäller delaktighet i förändringsprocesser – *att få information, vara aktiv i dialogen och förstå det som diskuteras*. Det görs bäst genom att ge samma information och fakta till alla, skapa förutsättningar för dialog och återkoppling och respektera allas åsikter och röster som viktiga i förändringsprocessen. Att få vara med och diskutera mål, utveckling och arbetsmiljö för arbetsplatsen och organisationen skapar delaktighet (Angelöw, 2010). Oro kan också handla om oro för att lära nytt, lära om eller inte räkna till i kompetens. Sociala kontakterna påverkar ofta förändringsviljan att ta sig an det nya. Om vi tvingas lämna vår arbetsgrupp, byta avdelning eller enhet kan det upplevas hotande. Hotet uppstår ofta när vi inte vet vad som förväntas och vad förändringen kommer innebära. Samma förändring kan upplevas av vissa som positiv och av andra som negativ beroende på hur situationen tolkas av individen (Angelöw, 2010).

## 2.7 Spänningar i organisationen

Spänningar är något som Jönsson och Strannegård (2015) menar har stor betydelse för organisationers utvecklings –och förändringsprocess. Interna spänningsfält uppstår när det är obalans och alltför stora skillnader i mål och makt eller vid komplexa intressekonflikter som påverkar samarbetet. På rätt sätt kan spänningar ge fördelar med utökat samarbete, nätverk, kunskaps –och

erfarenhetsutbyte och upphov till kreativa idéer och innovationer, positiva både för individen och för organisationen (Jönsson & Strannegård, 2015). Centrala frågor för organisationsstrukturen är hur man *fördelar arbetsuppgifter* och *hur man samordnar roller och enheter* när ansvarsområdena bestämts. Det i sin tur kräver att man kommer överens om vem som gör vad, när det ska göras och hur det ska genomföras och samordnas. Spelreglerna måste vara tydliga och synkroniseringen fungera väl annars uppstår spänningar som påverkar såväl individen som organisationen (Bolman & Deal, 2015). Hörnstenen i strukturen utgörs av *arbetsdelningen*, en arbetsuppgift eller position styr individens beteende i viss riktning genom att tydliggöra på vilket sätt en uppgift ska utföras. Detta uttrycks i arbetsbeskrivningar, rutiner, riktlinjer och regler. När specificerade positioner och roller är på plats så ska dessa integreras i de olika arbetsenheterna. När roller och enheter skapats så är främsta utmaningen att få dessa att samordna insatser och agera tillsammans mot övergripande målen. Utmaningar som ofta leder till spänningar i organisationer uppstår när enheter istället agerar på egen hand och inriktar sig på egna prioriterade uppgifter (Bolman & Deal, 2015).

### **3 Tidigare forskning**

Intressanta studier om *meningsskapande*, *förändringsprocesser* och dess utmaningar och möjligheter samt *översättningar* presenteras här som en gemensam grund för denna studie.

#### **3.1 Förändringsarbete i kommunala organisationer**

Brorström, Nilsson, Almqvist, Jonsson och Ramberg (2010) inriktar sig på att undersöka besvärliga situationer och förändringar inom den kommunala praktiken. Flera studier av svensk kommunal sektor pekar på vikten av att kommuner anpassar sig till de förändringar som sker (Brorström & Siverbo, 2008). Förändringar sker enligt Brorström och Siverbo (2008) inte som isolerade händelser utan är kontextuellt bundna, växer fram och förändras över tid. Brorström och Siverbo (2008) diskuterar i sin studie att det institutionella minnet förändrats. Informella institutioner, det vill säga normer och värderingar som

råder i en organisation är svåra att uttrycka. Det brukar beskrivas som att det ”sitter i väggarna”, något som kan diskuteras då organisationer utgörs av människor, så en mer korrekt beskrivning skulle kunna vara ”att det sitter i människorna”. Det är spelregler som anammats och utvecklats över tid och blivit självklara. Informella institutioner formas av historien, olika händelser läggs samman och ger en förklaring av det som sker nu och samtidigt formas morgondagens institutioner (Brorström & Siverbo, 2008). Det institutionerna gör är att underlätta handling och individens beteende och bidra till att ge handlandet mening. Samtidigt som institutioner underlättar handling försvårar de förändring. Därför menar Brorström och Siverbo (2008) att institutioner måste utmanas och förändras om effektivitet ska upprätthållas över tid.

Individerna i organisationen har stor betydelse för att förändring sker. I nya situationer som individen ställs inför avgör valet att utgå från sina vanor och rutiner eller utifrån ett mer förutsättningslöst perspektiv huruvida förändring initieras. Institutionell förändring kräver att etablerade föreställningar och handlingsmönster bryts upp och att individen uppfattar andra beteenden och vanor än de gällande som önskvärda och attraktiva. Brorström och Siverbo (2008) pekar ut fem faktorer som utmärker framgångsrikt förändringsarbete i offentlig organisation: *positiv befolkningsutveckling – utvecklat samarbete inom kommunen och med andra kommuner – ledningsorganisationen – ekonomifokus och tillämpandet av långsiktigt verkande informella avtal*. Det bör vara en norm att samarbeta. Informella avtal över ideologiska gränser om att värna vissa grundläggande värden oavsett politiskt styre har betydelse. Det är inte alltid det krävs en stor omvälvande organisationsförändring för att förändring ska ske. Genom att tillåta och uppmuntra innovationer – skapa tillfällen där individer uppmuntras att tillsammans agera innovativt och åstadkomma förändring och anpassning till ändrade förutsättningar når organisationen långt (Brorström & Siverbo, 2008).

Fernandez och Rainey (2006) påtalar åtta faktorer som kommunala aktörer bör vara medvetna om vid ambitionen att förändra: 1) *säkerställ och övertyga om behovet av förändring*, 2) *tillhandahåll en plan för implementering i harmoni med visionen*, 3) *bygg upp internt stöd för förändring och besegra motståndet*,

*med hög involvering av de anställda, 4) säkerställ ledningens stöd och deltagande. En individ eller grupp måste ha fullt mandat och förutsättningar att driva förändringsarbetet, 5) bygg upp externt stöd för förändringen hos media, andra myndigheter och medborgarna, 6) tillhandahåll resurser, 7) institutionalisera förändringen. Gamla normer och värderingar måste ersättas. Detta tar tid och kräver tålamod för att nya rutiner och beteenden ska etableras. 8) sträva efter en sammanhållen förändring. Integrering krävs i alla delsystem. Övergripande idé som balanseras i organisationens strukturer och processer behöver utvecklas.* Det går att vända en besvärlig situation, men det tar tid och det främst för att många gamla sanningar behöver utmanas. Det är viktigt att hålla fast vid planen, samtidigt som man som organisation måste vara lyhörd för anpassning till nya förutsättningar. Samsyn på utmaningar, tänkta lösningar och behovet av helhetsgrepp är några delar som återkommer som viktiga i framgångsrikt förändringsarbete i organisationer enligt Brorström et.al (2010). Något som också avgör är hur starka de informella institutionerna i kommunen är. Ett tydligt exempel på hur offentliga organisationer anammat och tagit till sig idéer ursprungliga från näringslivet är begreppet kund. Idag väljer många kommuner att betrakta sin omgivning som kunder och mer fokus har därmed hamnat på kvalitet och verksamhetens resultat. Anpassningsförmågan är central och alla organisationer är olika, präglade av sin historia och händelser. Viktiga förklaringar till förmåga att anpassa sig är skillnader i förutsättningar och aktörernas tolkning av situationen (Brorström et.al, 2010).

### **3.2 Meningsskapande i offentliga organisationer**

Brorström (2010) har utifrån meningsskapandeperspektivet studerat tre kommuners satsningar för att höja intresset för kommunen. I detta fall har olika satsningar i form av event och byggnationer studerats och hur dessa påverkar kommunen identitet. Argumenten är att det ökar kommunens attraktivitet, både för de som redan bor där, men även med tydlig önskan om ökad tillväxt och inflyttning. Brorström (2010) pekar på att många konkreta projekt blir verklighet trots vaga motiv. Studien syftar till att förklara varför projekt startas, hur det går till och vad som händer efter projektets slut i kommunen. De flesta projekt blir av på grund av sin flexibilitet, men förändras från ursprungsidén. Processen sker

i sju faser, där en innebär att visionära idéerna översätts till konkreta projekt, en annan att en form av institutionalisering sker där idéer fortfarande kan förändras och att projekt och handlingar i sin tur ofta leder till fler och nya projekt och handlingar. Dessutom pågår processen kontinuerligt, det finns inget start och mål, utan processen lever vidare och förändras över tid.

Edman (2012) har använt meningsskapandeperspektivet för att beskriva organisatoriska förändringsprocesser och då studerat Länsstyrelsen närmare och hur de processat "Länsstyrelsen 2012" som ett koncept. Innehållet i studien är *varför* och *hur* förändringsprocessen genomförts och vilka motiv och mening organisationen haft i det strategiska genomförandet. Edman (2012) reflekterar över vikten av att skapa en positiv mening kring satsningen och att detta med fördel kan göras genom tydlighet, information och kommunikation genom hela processen. Edman (2012) påtalar även vikten av att arbeta med organisationskulturen och att den är stödjande och medvetandegör att organisationer befinner sig i ständig förändring. Något Edman (2012) också lyfter fram är att det är viktigt att fånga upp de negativa tankarna i organisationen och vända dem till något positivt. Där kan en tydlig handlingsplan, med målsättning, delmål och tidsplan utgöra ett värdefullt instrument för att underlätta att resultat, goda exempel och förbättringsförslag som kan bidra till positivt meningsskapande kommuniceras kontinuerligt. Studien analyserar en händelse som i enlighet med Weick (1995) mening redan skett och Edman (2012) pekar på att det vore intressant att studera ur meningsskapandeperspektivet en förändringsprocess som sker i nutid.

### **3.3 Studier som utforskar översättningsprocesser**

Ett antal studier är gjorda inom ämnet *översättningsprocesser* både på mikro- och makronivå. Morris och Lancasters (2006) har gjort en studie på makronivå– Lean management inom industrin i syfte att få fler företag att samarbeta för att utveckla industrin och uppmuntra utveckling. Morris och Lancasters (2006) undersökning sker på makronivå där de fokuserar på vilka konsekvenser som kan uppstå när samma organisationsrecept ska översättas av många olika organisationer. De menar att detta kan bidra till att utveckla teorierna och

poängterar i sin studie att alla företag som översätter ett känt organisationsrecept bidrar till att vidareutveckla konceptet. Whittle et. al (2010) studie sker å andra sidan på mikronivå. Här studeras hur sändaren av förändringen bäst översätter med hjälp av kommunikation till de som skall motta förändringen. Undersökningen fokuserar och understryker vikten av den mellanmänniska interaktionen och kommunikationen genom en förändringsprocess. Lewis och Russ (2011) studie visar att när anställda får vara delaktiga genom att uttrycka sina åsikter och komma med förslag accepterar de förändringen lättare. En stor del av den moderna nordiska organisationsforskningen behandlar hur idéer *översätts* inom organisationer och från en organisation till en annan (Sahlin & Wedlin, 2008).

### **3.4 Översättningsprocesser i offentliga organisationer**

Erlingsdóttir (1999) undersöker på Universitetssjukhuset i Lund hur tre olika kliniker tar sig an idén om kvalitetssäkring som hämtats från New Public Management trenden inom privata näringslivet och översatts inom hälso –och sjukvården. Några slutsatser från Erlingsdóttir (1999) visar på att idén är enklare och snabbare att översätta då den befinner sig på idéplanet än när den blir mer konkret och att idén reser fram och tillbaka under längre tid. Under resans gång översätts idén till olika modeller och tolkningar. Det fanns flera olika idébärare som frikostigt spred idén inom häls –och sjukvården, allt ifrån ledning, föreläsare, fackförbund till konferensanordnare som alla bidrog till idéspredningen. Idén spreds successivt under en tioårsperiod, vilket gjorde att såväl idébärare som idéanvändare hade möjlighet att omformulera idén under tiden. Förpackningen av en idé visade sig vara mycket viktig för möjligheten att styra institutionaliseringsprocessen. Kvalitetssäkringsmodellen initierades av Socialstyrelsen och Erlingsdóttirs (1999) studie påvisar att det kan påstås att Socialstyrelsen fått dem som arbetar inom vården att acceptera normen att vården ska kvalitetssäkras, men misslyckats med receptet för hur man ska göra detta. Ytterligare intressanta aspekter i Erlingsdóttir (1999) studie är att vid institutionalisering som sker uppifrån och ner minskar utrymmet för omtolkning av idén ju närmare verksamheten idén kommer. Trots det kan kreativa översättningsprocesser ske i alla skeden av institutionaliseringsprocessen, men

att varje person som översätter endast kan göra det inom ramen för sina befogenheter. Studien visar att det inte finns något egentligt slut, utan översättningsprocessen fortsätter omtolkas, vilket både kan förändra och vidmakthålla såväl processen som institutionen, normen och handlingsmönstret. Institutioner menar Erlingsdóttir (1999) skapas och upprätthålls i stora och små grupper. De används för att fylla människors behov av att skapa rutiner för att handla. Erlingsdóttir (1999) lyfter fram kritik mot institutionella teorin för att den ofta framställt institutionaliseringsprocessen på ett alltför förenklat sätt. Det Erlingsdóttir (1999) vill framhålla är att institutionaliseringsprocessen är en långsam och motsägelsefull process.

Lindberg (2002) har studerat tre olika organisationer i hälso –och sjukvården som samverkat fram en idé om vårdkedja. Vårdkedjemodellen översattes först i en praktik för att sedan översättas till fler enheter. Idén om vårdkedjemodellen spreds vidare och bildade ett nätverk. Detta blev möjligt genom olika gränsöverskridande handlingar och idéer översattes mellan individerna och enheterna som deltog i projektet. Översättningsmodellen förklarar i studien varför resultaten på grund av vikten av översättning och anpassning till egna kontexten inte alltid blir det förväntade. Organisationer plockar upp en idé och översätter den för att passa i egna kontexten. En viss härmning sker, men kräver översättning. Ord, handlingar och symboler blir något annat, det vill säga omtolkas, omformuleras och anpassas lokalt. I Lindberg (2002) studie påvisas hur idén om vårdkedja tas emot och översätts för att passa de egna förutsättningarna och omsätts i handlingar. Flera olika aktörer medverkade och det som höll ihop dem var ett gränsöverskridande objekt, ”patienten”, som blev det som alla kunde agera utifrån och relatera till. Nätverksträffar i syfte att delge varandra erfarenheter och dela kunskap utifrån vardagliga händelser möjliggjorde interaktion mellan deltagarna som annars inte träffades. Ett forum att dela likheter och olikheter och få förståelse för andras situationer. Berättandet på dessa nätverksträffar gav möjlighet att inrymma levande exempel från verkligheten i större utsträckningar än vad beskrivningar hade gjort. Berättandet och exemplen bidrog till att göra handlingarna sociala då de delades av deltagarna och på så sätt kunde kopplas samman. Hospiteringar är en etablerad praktik inom hälso –och sjukvården och innebär att man besöker någon annans

arbetsplats och skuggar denne i vardagliga arbetet. Hospitering för vårdkedjesamordnarna i studien fungerade som gränsöverskridande handlingar och möjlighet att se och uppleva varandras arbetssituationer och arbetsplatser. De som deltog i projektet upplevde det som positivt och givande. Utifrån det ”förpackade” projektledningen arbetssättet som något attraktivt och enkelt att förmedla vidare. Arbetssättet blev en modell för samverkan. Fokus låg på hur de genomförde projektet, inte varför, vilket bidrog till att de kunde utveckla en gemensam berättelse. Modellen förpackades med hjälp av bilder och berättelser och framstod därigenom som attraktiv i syfte att övertyga övriga. Modellen har övergått från ”Högsboprojektet” till att översättas till ”samverkansmodell” som spridits vidare. Framgångsfaktorer var att idén om vårdkedja översattes till redan kända aktiviteter och objekt, exempelvis ”patienten och hospitering”. Idén matchades med redan existerande objekt och handlingar, vilket gav igenkänning. Redan etablerade uppfattningar och strukturer hotades inte, exempelvis fanns objektet ”patienten” hos alla, vilket innebar att onödiga konflikter kunde undvikas. Gränsöverskridande objekt och handlingar bidrog till kontakt mellan deltagarna och möjliggjorde att de kommunicerade om olikheter och vikten av samverkan som något positivt, istället för att sträva efter likriktning och konsensus. Lindberg och Erlingsdóttir (2005) beskriver hur översättning av två modeller, *kvalitetssäkring* och *vårdkedjan*, sker i hälso –och sjukvården. De jämför resultaten från sina studier, *kvalitetssäkring* och *vårdkedjan* och kommer fram till att översättning av idéer skiljer sig åt beroende på var i processen den sker och vilka aktörer som översätter.

Utifrån tidigare forskning som presenteras ser jag fortsatt behov av att utforska hur förändringsprocesser *översätts* inom offentliga organisationer. Med ökad förståelse för hur detta sker kan fler offentliga organisationer som anammar koncept, processer eller trender lyckas omvandla dessa till konkreta och framgångsrika handlingar och resultat gynnsamma för organisationen. En framgångsrik *översättningsprocess* kan leda till att några av offentliga organisationers utmaningar minskar.



## 4 Teoretisk ram

Grunderna i den institutionella teorin bygger på att organisationer strävar efter att skapa legitimitet genom att följa trender som finns i institutionella omgivningen, vilket påverkar organisationen negativt genom att då inte handla rationellt (Meyer & Rowan, 1977). Misstagen organisationerna oftast gör är att försöka anamma moderna idéer utan att förankra dem i organisationen (Meyer & Rowan, 1977). Det finns en strävan hos organisationer enligt DiMaggio och Powell (1983) att efterlikna legitima och framgångsrika organisationer som befinner sig inom samma verksamhetsområde. Sevón (1996) menar att bara för att organisationer liknar varandra, delar värderingar och verkar för att implementera samma lösningar är de inte klonade i den utsträckningen att de blir exakt likadana. Tvärtom kan enligt Erlingsdóttir (1999) en idé som ursprungligen verkar vara densamma bli väldigt olika när den omsätts av lokala aktörer. Att applicera en idé, begrepp eller innovation i en ny kontext är utmanande. För att förstå de utmaningar det för med sig kan begreppet *översättning*, eller ”translation of ideas” användas som analysverktyg. Czarniawska och Joerges (1996) använder begreppet som i sin tur har sitt ursprung hos Latour (1986). Fokus hos Czarniawska och Joerges (1996) är att beskriva att den ursprungliga idén inte är det samma som slutliga resultatet. Idéspredningen sker med hjälp av människor och medför att det inte går att förutsäga resultatet. Så som Czarniawska och Joerges (1996) beskriver det förändras idéer i en process och visar på att ord och begrepp som föds i en kontext behöver *översättas* för att fungera i en annan kontext. Begreppet *översättning* (translation of ideas) skiljer sig därmed från begreppet *spridning* (diffusion) som inte lika tydligt påvisar att idéer förändras när de används i andra sammanhang. *Översättningsmodellen* handlar om att paketera idén och innovationen så att den både är tillräckligt generell och lokalt anpassad för att kunna skickas vidare i organisationen (Czarniawaska & Joerges, 1996). Att en idé som verkar vara densamma ändras i form och uttryck grundar sig enligt traditionell förändrings –och implementeringsteori i en vilja av motstånd till förändring som man inte har kontroll över (Nutt, 1998; Dent & Goldberg, 1999).

Weick (1995) är känd för sina teorier om meningsskapande, men även inom organisationsfältet. Weick (1995) beskriver meningsskapande som den process som sker när oförståeliga händelser blir förståeliga. Något behöver förklaras och struktureras och detta sker i meningsskapandeprocessen. Symboler, metaforer och berättelser skapar handling och är utmärkande i meningsskapandeprocessen (Hernes, 2008). Berättelser skapar kontext för meningsskapande och utgör genom flera perspektiv (stöd för minnet, sammankoppling av tidigare händelser med aktuella, guide för handlingar genom formulering av delad mening och gemensamma värderingar) en referensram för meningsskapande (Weick, 1995). Meningsskapandeprocessen innefattar sex steg och sju egenskaper. De sex stegen är: 1, *En händelse inträffar som behöver förklaras*, 2, *Sökande efter ledtrådar för att bättre förstå händelsen*, 3, *Rimliga förklaringar till händelsen uppkommer*, 4, *Förklaringarna som uppkommit sprids genom kommunikation*, 5, *Spekulationer blir allmängiltiga utan krav på direkt acceptans*, 6, *Rykten cirkulerar och individerna väljer att ansluta sig till en viss förklaring*.

Här har viss mening enligt Weick (1995) skapats, men ännu inte troligt att alla accepterat den allmängiltiga förklaringen, vilket leder till alternativa meningar angående händelsen. Mening ska inte förväxlas med tolkning utan uppstår efter tolkningen som ett resultat av denna (Weick, 1995). De sju egenskaperna som genomsyrar meningsskapandeperspektivet är: 1, *Identitet* – hur individen uppfattar sig själv och andra, 2, *Socialt* – olika individer skapar olika mening, men påverkar och påverkas av andra, 3, *Ständigt pågående* - ingen start eller stopp, 4, *Medskapande* – individer och organisationer skapar aktivt sin omgivning och förhåller sig därmed inte till en redan etablerad. Omgivningen skapas genom handlingar som i sin tur påverkas av tidigare erfarenheter, 5, *Retrospektivt* – mening skapas i efterhand, utifrån hur resultatet av händelsen uppfattas, bra eller dåligt, 6, *Ledtrådar* – avser att ledtrådar eftersöks för att placeras i redan etablerade referensramar och skapa ny mening, 7, *Rimlighet* – det finns inget facit utan snarare en vägvisning som pekar ut riktningen exempelvis en handlingsplan eller karta, lagom detaljerad för att skapa struktur (Weick, 1995). Mening skapas när något uttalas, vilket gör språket och kommunikationen till en central del i meningsskapandet (Weick, 1995). Kritik mot meningsskapandeperspektivet bygger främst på att meningsskapande

uppstår i form av social process mellan individer utan att vara beroende av kontexten den uppstår i (Taylor & Van Every, 2000). Hernes (2008) menar att Weick (1995) inte beskriver mänskligt beteende med hänsyn till normer och institutionalisering. Där menar Weber och Glynn (2006) att meningsskapande kan skapas utifrån institutionens struktur och därmed kan perspektiven kopplas samman, det individuella och det institutionella. Hernes (2008) pekar på att Weick är alltför fokuserad på handlingar på individnivå och därmed utelämnar handlingar på institutionell nivå. Organisationer utgörs dock enligt Jacobsen (2019) av individer och det är individens handlingar som ger resultat.

Latour (1986) lyfter fram att en initial kraft behövs för att sätta igång processen. Spridningen av innovationer och idéer ut i organisationen fortgår sedan enligt Latour (1986) till dess att idéen eller innovationen stöter på ett hinder. Då krävs att någon i organisationen fångar upp idéen eller innovationen och ger den ny energi att färdas vidare. Detta menar Czarniawska och Joerges (1996) kan passera utan inverkan, och idéen färdas vidare i samma form, men kan även påverkas av den som fångar upp idén, dennes erfarenheter och intressen och därmed ändra form. Viktigast är dock att idéen eller innovationen får ny energi att färdas vidare i organisationen. Inspirerat nordiska översättningsteorin har exempelvis Latour (1986) gjort som ser världen ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv.

*”...the spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hands of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it or betraying it, or adding to it, or appropriating it” (Latour, 1986, s. 267)*

Citatet ovan får spegla hur Latour (1986) menar att en idé påverkas och formas av alla människor som kommer i kontakt med idén. Callon tillsammans med Latour (1981) beskriver *översättningsprocesser* och hur de går från abstrakta processer som *översätts* till konkreta handlingar och språk genom att omtolkas till nya handlingar. Latour och Callon (1981) har fokuserat på att studera innovationers utveckling ur ett tekniskt perspektiv. Med deras studier i kombination med Berger och Luckmanns (1967) beskrivningar av institutionaliseringsprocesser har Czarniawska och Joerges (1996) utvecklat *översättningsmodellen*. Översättningsmodellen innefattar fem steg: *lösryckning*

– *paketering* – *mottagande* – *handling* – *institutionalisering*. Något som påpekas av Czarniawska och Joerges (1996) är att en idé inte nödvändigtvis behöver passera samtliga steg för att omsättas i handling och institutionaliseras. Det som avgör effekten är dock spridningen. Det som Latour (1986) menar avgörs av de *aktörer* som tar sig an, reflekterar, analyserar, omvandlar och distribuerar idén vidare. *Idébärarna/ aktörerna* bidrar till att skapa normer då de förkunnar vilka idéer som är lämpliga samtidigt som andra idéer ignoreras och fördöms (Meyers, 1996). *Idéanvändarna* tar emot idén och ska omsätta den från ord till handling. Enbart de som aktivt plockar upp idén, översätter den och omvandlar den i handling är de som ska benämnas som *idéanvändare* (Meyers, 1996).

## 4.1 Översättningsmodellens steg

*LÖSTRYCKNING*– *En idé hämtas från en kontext till en annan. Då idén rycks ur sitt sammanhang är den för en stund kontextlös och har möjlighet att tolkas om. För det krävs en aktör som fångar upp idén och styr den i en annan riktning.* När idén eller innovationen rycks ur sammanhanget och blir kontextlös, exkluderas tids –och rumsbundna drag (Czarniawska & Joerges, 1996). Storytelling, att lyckas berätta om framgångsrika händelser kan vara värdefullt för att få med övriga i förändringsprocessen (Dahlman & Heide, 2019; Mitchell & Clark, 2020). Røvik (2008) menar att främsta syftet med att överföra idéer är önskan om att kopiera andra organisationers framgångsrika koncept.

*PAKETERING* – *För att idén ska bli framgångsrik och fortsätta sin resa behöver den förpackas väl. Gärna i något som känns igen i den nya kontexten samtidigt som den ses som unik. Rätt förpackning gör idén lättare att kommunicera vidare i organisationen.* Paketering av idén, exempelvis en text, en modell, eller prototyp är av stor vikt . Här krävs både kompetens och kreativitet för att förpacka idén som unik och samtidigt igenkännbar. Ofta presenteras idéer i denna fas som ett recept på hur utmaningar ska åtgärdas, en slags orsak –och verkan samband (Czarniawaska & Joerges, 1996).

*MOTTAGNING* – *När den kontextlösa idén möter befintlig struktur, normer och styrning uppstår konflikter som kräver anpassning. Idén behöver packas upp och omsättas till något som passar i kontexten.* Det kan leda till en

omtolkningsprocess som grundar sig i konflikt mellan det gamla och det nya och vissa utmaningar i att förena dessa. (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005). Røvik (2008) nämner i denna fas *kontextualisering* som begrepp som kan förklara att konflikter uppstår då tidigare handlingar ifrågasätts. Han menar vidare att i liknelse med virusutbrott som påverkas av inkubationstid och immunförsvar, tar det för organisationer olika lång tid innan idén accepteras. Organisationers olika tid att omsätta idéer är det som Røvik (2008) menar utmanar den klassiska institutionella teorin som pekar på att nya idéer snabbt omsätts. Betydelsen av *tid* samt ”*översättare*” (translatorer) och deras roll att sprida idén vidare är något Røvik (2008) pekar ut som framgångsfaktorer i processen. Tiden som viktig faktor påtalar även Sahlin-Andersson (1996) då förändringsprocesser kan mötas av motstånd. Røvik (2008) talar om en form av lokal anpassning, idén döps om till något som bättre passar organisationen för minska motståndet.

*HANDLING* – För att en idé ska formas till konkret handling krävs att ord övergår till handling. Idén behöver kläs på med konkreta egenskaper, genom strukturerade metoder som exempelvis en handlingsplan för hur idén ska implementeras och användas i organisationen. Hög grad av delaktighet i processen ökar motivationen att bidra till organisationsutvecklingen. Røvik (2008) menar att handlingar kan skapas på olika sätt, utifrån en *hierarkisk översättningskedja* eller en *svampmodell*. *Hierarkiska modellen* beskriver Røvik (2008) som att ledningen är dem som för in idéerna och *översättningen* och spridningen av idéerna främst sker vertikalt neråt. Denna *översättningskedja* anser Røvik (2008) begränsa medarbetarnas förmåga att tolka, anpassa och forma idéerna i egna kontexten. Idén är given i form och uttryck och manualen om hur den är tänkt att omsättas skickas med från ledningen till medarbetarna i organisationen. *Svampmodellen* baserar Røvik (2008) på att *översättningar* av idéer likt svampar växer fram på flera platser samtidigt och formar handlingsmönster. Røvik (2008) menar att svampmodellen får representera hur individer ständigt formar generella modeller, metoder och arbetssätt och anpassar och omvandlar dessa till att passa in bättre i den lokala kontexten.

*INSTITUTIONALISERING* – Institutioner är för givet tagna handlingar som legitimeras av normer, värderingar, lagar och traditioner (Erlingsdóttir, 1999).

*Om idén som inkommer kan paras ihop med redan etablerade idéer, rutiner och processer underlättas implementeringen och därmed institutionaliseringen. En idé som upprepas har stora möjligheter att institutionaliseras. Idéer som institutionaliserats pendlar i tempo och varierar mellan att vara väldigt aktiva till väldigt passiva och för att idén på nytt ska utvecklas behöver processen göras om och idén ryckas loss – göras kontextlös och omtolkningsbar. Hur förändringsidéer översätts menar Røvik (2000) sker genom antingen, konkretisering – delvis imitation eller kombination. Där konkretisering beskrivs som ett generellt förändringskoncept som organisationen tolkar, strukturerar och anpassar till lokal nivå. Delvis imitation ger organisationen möjlighet att översätta och implementera vissa delar ur olika koncept i den egna organisationen och på så sätt ta del av framgångsrika förändringskoncept. Kombination, där olika självständiga idéer kombineras med varandra och bildar ett nytt koncept (Røvik, 2000). När det gäller var och vilka som översätter skiljer Røvik (2000) mellan fältgiltiga översättningar som innebär att organisationer inom ett specifikt verksamhetsområde översätter konceptet och organisatoriska översättningar där koncept bearbetas och översätts av enskilda organisationen och inte av hela verksamhetsområdet. Røviks (2000) intresse att studera vilka som översätter förändringsidéer och var detta sker utmynnande i utvecklandet av hierarkiska översättningskedjan. Han beskriver processen i fem nivåer där vilka och var påverkar hela resan från idéns första abstrakta form tills den är institutionaliserad. När högsta ledningen fattar beslut om att implementera en förändringsidé i organisationen skapas en översättningskedja. Denna beskrivs av Røvik (2000) i termologin Top-down orientering löpa vertikalt och ju högre upp i hierarkin desto större påverkansmöjligheter på översättningen. Probleminriktat sökande ställer höga krav på ledningen som förväntas känna organisationen, dess problem och finna lösningar på dem. När ledningen har en tydlig bild av såväl problem som lösning, vilka som ska göra arbetet med implementering av förändringsidén och hur resultatet förväntas se ut talar Røvik (2000) om begränsad frihet i översättningen. Utmaningarna i begränsad frihet är främst att de anställda inte ges möjlighet att översätta förändringsidén till egna nivåer utan det styrs av ledningen och vad de anser vara rimligt. Røvik (2008) nämner även Stimulus-respons-baserad sekventialitet, vilket innebär att förändringsidén stegvis flyttas nedåt i den hierarkiska trappan och i varje förflyttning och i varje*

nivå *översätts* och anpassas. Resultatet av detta är en enkelriktad *översättning* som inte utmynnar från de anställda utan kommer ovanifrån från ledningen.

I uppsatsen har jag även valt att ta hänsyn till andra teorier som innefattar hur *översättningar* kan ske, främst Røvik (2008) och Sahlin – Andersson (1996). Även Jacobsens (2019) begrepp "*förändringsagenter*" är intressant att ta hänsyn till i samband med *översättningar* och *varför, hur, var* och *av vilka översättningar* sker i förändringsprocesser. I denna studie är det fokus på respondenternas berättelser och uppfattningar om varför "*heltidsresan*" startade, hur processen fortgått och vilket resultat som uppnått. Meningsskapandeperspektivet betonar individens roll som aktörer i skapandet av mening, vilket utgör en bra utgångspunkt för uppsatsen. *Meningsskapandeperspektivet* (Weick, 1995) med fokus på respondenternas upplevelse av och mening med "*heltidsresan*" tillsammans med *översättningsmodellen* (Czarniawska & Joerges, 1996) för att identifiera *varför, hur och av vilka* *översättning* och anpassning till lokala kontexten sker ligger till grund för det teoretiska ramverk som används i studien.

## 5 Metod

I detta kapitel beskrivs val av ansats, metod, datainsamling och urval, genomförande och tillvägagångssätt vid analys av de resultat som framkom i studien. Kapitlet innehåller en presentation av etiska aspekter i samband med studien samt resonemang om uppsatsens tillförlitlighet. Avslutningsvis en metodreflektion som får sammanfatta val och utfall av metoden.

### 5.1 Kvantitativ eller kvalitativ ansats

*Kvalitativ* eller *kvantitativ* ansats beror som Bryman och Bell (2013) beskriver det på frågeställningarna som avses undersökas. Trost (2010) beskriver att en studie som bygger på frekvenser, siffror och statistik ofta ger valet av *kvantitativ* metod. En studie som istället bygger på att förstå mening och mönster genom ord, bilder och texter ofta innebär en *kvalitativ* metod. Fördelar och nackdelar finns med båda metoderna. Skillnader som beskrivs är att *kvantitativ* metod i större utsträckning kan ses som objektiv, där data inte påverkas i lika hög grad

av deltagaren eller av forskaren. I den *kvalitativa* metoden anses objektiv forskning utan påverkan från forskaren vara omöjlig där även en påverkan finns mellan deltagare och forskare (Bryman & Bell, 2013). En kombination av dessa metoder kan förstärka fördelarna och försvaga nackdelarna (Bryman & Bell, 2013).

## 5.2 Deduktiv eller induktiv ansats

Användandet av *deduktiv ansats* innebär att forskaren använder en befintlig teori och tidigare kunskap, testar hypoteser och drar slutsatser utifrån detta. Det kräver grundläggande kunskap om teorin för att kunna genomföra undersökningen och relatera resultaten till befintliga teorin (Patel & Davidsson, 2003).

I användandet av en *induktiv ansats* är ordningen något omvänd. Forskaren studerar först företeelsen för att därefter relatera till teorin. *Induktiv* ansats grundar sig i insamlad data och ställer inte samma krav på forskarens grundläggande kunskap innan undersökningen, benämns ofta som att forskaren arbetar efter *upptäckandets väg* för att komma fram till en förklaring eller modell av något (Patel & Davidsson, 2003).

## 5.3 Val av ansats

Utgångspunkten när det gäller valet av ansats är en *kvalitativ ansats* då mina frågeställningar leder mig in på att söka kunskap inom ramen för förståelse och mening av personers upplevelser. Insamlad data återfinns främst i ord och text och mindre i siffror och statistik. Då det finns fördelar och nackdelar med båda metodvalen och det rekommenderas att i de fall det kan stärka undersökningen kombinera dessa är det inte mig främmande. I min studie kommer jag främst att utgå från en *induktiv ansats*, med vissa inslag av deduktiv ansats då jag har sökt kunskap om för studien intressanta teorier och modeller innan insamlad data.

## 5.4 Dokumentanalys och kvalitativa intervjuer

För att samla in data till studien har jag valt två olika metoder, *dokumentanalys* (Tabell 1) och *intervjuer* (Tabell 2). Jag har valt att *analysera dokument* (text från föreläsningar, process –och metodbeskrivningar) från SKR om ”*heltidsresan – heltid som norm*”, som andra kommuner och den utvalda



kommunen formulerat i lokalt anpassade dokument. Sedan har jag valt att intervjua respondenter i den utvalda kommunala vård –och omsorgsorganisationen för att få en djupare förståelse för hur individer inom organisationen upplever, översätter och uttrycker sig i samband med förändringsprocessen som ”*heltidsresan*” medför.

#### **5.4.1 Semistrukturerad intervju**

Kvalitativ inställning menar Kvale och Brinkmann (2014) lägger fokus på kulturella, situerade och vardagliga aspekter av människans tänkande, lärande, vetande, handlande och sätt att uppfatta sig som person, vilket lämpar sig bra i denna studie. Undersökningens syfte stämmer bra överens med hur den kvalitativa forskningsintervjun producerar kunskap. I kvalitativa studier utforskas meningen bakom beteenden och forskaren försöker förstå individen utifrån dennes kontext (Kvale & Brinkmann, 2014). Möjligheter med semistrukturerade intervjuer är att utgångspunkten i intervjuguiden, kan kompletteras med följdfrågor för att fånga upp intressanta teman som uppkommer (Bryman & Bell 2013). På samma sätt göra det möjligt att ändra frågeordningen eller välja bort frågor om dessa upplevs irrelevanta (Bryman & Bell 2013). Utmaningar gällande kvalitativa intervjumetoden är att det tar tid att transkribera materialet som ofta är omfattande och komplicerat att analysera. Ytterligare aspekter att ta hänsyn till är att insamlad data kan tolkas olika med olika innebörd beroende på vem som tolkar (Bryman & Bell 2013). Miles och Huberman (1994) förespråkar och påtalar vikten av att ”berätta resultaten” från kvalitativa studier, gärna i form av metaforer, symboler och annat som gör studien mer begriplig och lättare att komma ihåg.

#### **5.4.2 Tolkning av text**

Även texter behöver tolkas, såväl bilder som skrivna texter. Oberoende av hur texten ska analyseras behöver den tolkas. Mindre komplext blir det att tolka texten med en form av innehållsanalys där orden kodas (Boreús & Bergström, 2018). Texttolkning kan göras utifrån flera olika tolkningsstrategier, en som primärt relaterar tolkningen till uttolkaren, en som relaterar den till textens avsändare, en som relaterar den till huvudadressaten och en som relaterar till diskursen utan fokus på specifik aktör. Vanligast är att lite av varje av dessa används i tolkningssammanhang. Boreús och Bergström (2018) pekar på att en

viktig del av den samhälleliga kommunikation försöker övertyga människor om hur man bör handla, vilka värderingar och verklighetsbeskrivningar som är de rätta att förhålla sig till. Retoriken är ett viktigt verktyg för att övertyga gärna genom symboliska uttryck, tal och skrift, därav viktiga att vara medvetna om i tolkning av texter.

Metodval och analysteori i denna studie föranleder en kort förklaring av *hermeneutiken*, konsten och teorin om att läsa och tolka, då varje läsare tar sig an text med viss förförståelse. Gardamer (1997) menar att tolkning är omöjligt utan förförståelse. Vår bakgrund, kunskap och våra erfarenheter påverkar vår tolkning. Texttolkningen får olika innebörd beroende på vem som tolkar den, och vi möter aldrig en text utan dessa förutsättningar (Boreús & Bergström, 2018). Patel och Davidsson (2003) menar att för att förstå mänskliga beteenden måste vi studera, tolka och förstå, där fokus i hermeneutiken ligger på språket samt handlingarna. Vid kvalitativa undersökningar är det hermeneutiska synsättet att föredra och använda. (Patel & Davidsson, 2003). I denna studie används ett hermeneutiskt synsätt som vetenskaplig inriktning.

## 5.5 Datainsamling och urval

Datainsamlingen har skett genom analys av dokument (Tabell 1) som den utvalda kommunala vård –och omsorgsorganisationen och andra kommuner anpassat och använt i den lokala kontexten. Merparten av dessa är ursprungligen tagna från SKR och finns att hitta i grundläggande form på deras webbplats. Utöver dokumentanalysen har semistrukturerade intervjuer genomförts med åtta respondenter (Tabell 2). I intervjuerna har jag utgått från en intervjuguide (Bilaga B) med semistrukturerade frågor som skapats utifrån intressanta teman som jag önskar svar på – *vilka översättningar görs och var, hur och vilka översätter "heltidsresan"*.

Gällande urvalet av de dokument som analyserats har de dokument med relevans och koppling till olika lokala aktiviteter främst använts. Dessa har valts ut av mig personligen och inte tillhandahållits av någon annan i den organisation som studerats. I min roll som forskare har jag haft fri tillgång till de samlade dokument som finns om *"heltidsresan"* i organisationen. En del av dessa

dokument har organisationen hämtat från SKR och i de fall dokumentet är kvar i sin ursprungliga form och inte anpassats till lokala kontexten, har jag valt att inte analysera dessa. Fokus har legat på när någon form av lokal anpassning har gjorts i det generella materialet från SKR, både i den utvalda kommunen och i andra kommuner. Samtliga dokument som analyserats finns upptagna i tabell 1. De dokument som inte analyserats genom att de inte anpassats eller anammats lokalt finns inte upptagna i tabellen (1) utan återfinns i referenslistan.

Tabell 1, lokala och externa dokument.

<b>Dokument nummer</b>	<b>Datum</b>	<b>Lokalt producerade dokument</b>	<b>Dokumentnamn</b>
<b>1</b>	191118	JA	<b>Anmälan workshop, pilot</b>
<b>2</b>	191213	JA	<b>Statistik heltidsresan</b>
<b>3</b>	200129	JA	<b>Önskad sysselsättningsgrad</b>
<b>4</b>	200220	NEJ/annan kommun	<b>Bemanningshandboken, Ulricehamn</b>
<b>5</b>	170310	JA	<b>Checklistor bemanningsplanering för enhetschefer, schemaadministratörer och medarbetare</b>
<b>6</b>	180419	JA	<b>Frågor till chefer angående arbetstidsavtalet</b>
<b>7</b>	2018	JA	<b>Guidebok flexibel arbetstidsmodell</b>
<b>8</b>	2018	JA	<b>Guidebok förtydligande gällande resursspass</b>
<b>9</b>	2016	JA	<b>Heltidsplan</b>
<b>10</b>	180124	JA	<b>Heltidsplan X kommuns verksamheter 2018-2021</b>
<b>11</b>	2017	JA	<b>Inriktningsbeslut kommunövergripande heltidsresan 2021</b>
<b>12</b>	191212	JA	<b>Lokalt kollektivavtal – flexibel arbetstidsmodell med individuell individuell förläggning av arbetstid</b>
<b>13</b>	2017	JA	<b>Vilka rekryteringsutmaningar har vi?</b>
<b>14</b>	2019	JA	<b>Pilotprojekt heltidsresa</b>
<b>15</b>	2018	JA	<b>Pilotprojekt heltidsresan - ställningstaganden</b>
<b>16</b>	171025	JA	<b>Rutin schemaplanering i TimeCare pool</b>

<b>17</b>	2019	JA	<b>Schemaläggning ARP (avancerad resursplanering)</b>
<b>18</b>	2018	JA	<b>Uppföljning arbetstidsavtal/heltidsresan</b>
<b>19</b>	191010	NEJ/föreläsning	<b>Workshop Myrna Palmgren, Hudiksvall</b>
<b>20</b>	190204	JA	<b>Uppföljning X enhet, pilotprojekt</b>

Gällande urvalet av intervjupersoner hade jag ett inledande samtal med en person som haft en aktiv roll i implementeringen av *"heltidsresan"* och varit med från start om vilka personer som denne ansåg skulle kunna tillföra något i studien. Argumenten till vilka som borde tillfrågas om deltagande byggde på att personerna varit med länge i organisationen och därför kunde beskriva ett *före* och ett *efter "heltidsresan"*. Ytterligare argument till inledande urval var att jag önskade studera två skilda verksamheter, LSS och äldreomsorg och därmed behövde respondenter från båda verksamheterna. Eftersom jag även var intresserad av att se om det fanns några spänningsförhållanden mellan individer, enheter och verksamhetsområden och hur samsynen på förändringsprocessen – *"heltidsresan"* såg ut gjordes ytterligare urval, ett antal chefer och ett antal medarbetare (omvårdnadspersonal) skulle intervjuas. Under det inledande samtalet fick jag rekommendationer om vilka enheter inom de båda verksamhetsområdena som gjort den största resan. Jag valde att kontakta chefer för de båda verksamhetsområdena samt omvårdnadspersonal inom LSS och äldreomsorgen (Bilaga A). Rekommendationerna angående enhet inom äldreomsorgen som gjort en omvälvande resa, föll på att den tilltänkta enheten med både chef och omvårdnadspersonal var tvungna att i sista stund tacka nej till deltagande på grund av pandemin och kraftig smittspridning. Det innebar att jag fick söka bredare inom verksamhetsområdet – äldreomsorg för att hitta lämpliga respondenter. Fick rekommendationer som ledde fram till att lämpliga respondenter till slut hittades (Bilaga A). Flera respondenter inom äldreomsorgen (chefer) tackade nej på grund av tidsbrist i samband med pandemin. Andra orsaker till att man inte kunde delta var sjukdom och vård av barn. Då intervjuerna gjorde innan jul var det flera som hade semester under perioden som intervjuerna genomfördes, som medförde att de inte hade möjlighet att delta. Sammanfattningsvis kan sägas om urvalet av respondenter

att det gjordes utifrån roll (chef – omvårdnadspersonal), verksamhetsområde (LSS – äldreomsorg) och utifrån erfarenhet (före – efter) för att ge en så bred bild som möjligt av förändringsprocessen – ”heltidsresan” (Bilaga A).

Närmare presentation av respondenterna ges inte mer än att dessa benämns som chef eller omvårdnadspersonal. Chefsnivån varierar, mellan enhetschefer, och högre chefer, men särskiljs inte utan omnämns som (respondent siffra, chef) för att undvika identifiering. Samma gäller omvårdnadspersonal som består av undersköterskor, barnskötare och vårdbiträden, och omnämns (respondent siffra, omvårdnadspersonal). Tabellen visar antal år personen varit verksam inom vård –och omsorg samt antal år personen varit verksam i nuvarande roll (omvårdnadspersonal – chef). Dessa benämns med tecknet < mindre än 10 år alternativt > mer än tio år. Totalt har 8 stycken personer intervjuats, 4 st. av dessa är chefer och 4 st. är omvårdnadspersonal. De verksamhetsområden som är representerade är LSS och äldreomsorg. Flera av cheferna är på högre nivå och ansvariga för ett verksamhetsområde, antingen LSS eller äldreomsorg eller övergripande med ansvar för båda verksamhetsområdena. Utifrån risk för identifiering har jag valt att enbart nämna dem som chefer, oavsett nivå.

Tabell 2. Respondenter, nummer, titel och antal år inom organisation och roll

Respondent nr	Roll	År i org/roll < 10 år i org/roll >10 år i org/roll
1	Chef	>i org/< i roll
2	Omvårdnadspersonal	>i org/> i roll
3	Omvårdnadspersonal	>i org/> i org
4	Chef	>i org/< i roll
5	Chef	>i org/< i roll
6	Chef	>i org/< i roll
7	Omvårdnadspersonal	>i org/> i roll

8	Omvårdnadspersonal	>i org/> i roll
---	--------------------	-----------------

## 5.6 Genomförande

Empiriska materialet i denna uppsats består av dokument, (text från föreläsningar, process - och metodbeskrivningar) som presenterats generellt från SKR och Kommunal i samband med att *"heltidsresan – heltid som norm"* lanserades 2016 fram till 2020. Dessa dokument har anpassats lokalt i den utvalda kommunen (Tabell 1). Jag har i min studie använt mig av det som finns att tillgå via SKR och deras hemsida samt digitala konferenser som presenterat konceptet *"heltidsresan"* för att skapa en kontext, där även goda exempel och material från andra kommuner presenterats (Tabell 1). De dokument som är officiella dokument och återfinns på SKRs webbplatser återfinns i referenslistan och tas inte upp i tabellen (1). I den utvalda kommunen har jag fått fri tillgång till och använt de dokument, process – och metodbeskrivningar och uppföljningar som finns (Tabell 1). Dessa har jag jämfört med de aktiviteter som genomförts inom ramen för förändringsprocessen – *"heltidsresan"* i den utvalda kommunen för att analysera de lokala anpassningarna som gjorts.

Utöver detta har 8 stycken kvalitativa intervjuer gjorts (Tabell 2). Intervjuerna har genomförts med anställda på olika nivåer i den aktuella kommunen, med chefer och omvårdnadspersonal inom två olika verksamhetsområden, äldreomsorg och LSS. Respondenterna har tillfrågats muntligen via telefon eller i fysiska möten om de vill medverka, men även via e:post och sms (Bilaga A). Redan i första kontakten har respondenterna fått information om att både de och organisationen inte kommer nämnas vid namn och att de får välja hur och i vilken miljö intervjun ska ske, exempelvis genom fysiskt möte i bokad lokal, arbetsplatsen eller genom telefon eller Skype (Bilaga A). Respondenterna fick i första kontakten även information om vad intervjun skulle handla om, att mitt intresse var att studera hur kommunen lokalt anpassat och översatt *"heltidsresan"* (Bilaga A). Två respondenter önskade fysiskt möte och det skedde på arbetsplatsen i ena fallet och i annan lokal i andra fallet. En intervju skedde via telefon och e:post i kombination. Telefonsamtalet gav information om syftet med intervjun, anonymitet, typ av frågor som sedan besvarades via

e:post. Intervjuaren skickade utifrån önskemål från respondenten frågorna till denna som sedan svarade skriftligt på dem till intervjuaren via e:post. En intervju genomfördes via telefon. Övriga intervjuer genomfördes via Skype med kamerabild så att respondent och intervjuare såg varandra. Samtliga intervjuer spelades in via en app i forskarens mobiltelefon. Intervjuerna har genomförts utifrån en semistrukturerad intervjumall (Bilaga B), med temaområden – varför, var, hur och vilka översätter "*heltidsresan*". I de flesta av intervjuerna följdes mallen och berörde samtliga frågor, medan det i några fall inte var nödvändigt eller relevant utifrån respondentens berättelse eller svar på tidigare fråga att ställa nästa fråga. Mallen har en huvudfråga med alternativa följdfrågor för att underlätta i intervjusituationen (Bilaga B).

## 5.7 Tillvägagångssätt vid analys

Analysen av resultatet av det empiriska materialet sker genom att studera "*heltidsresan – heltid som norm*", som ska implementeras i organisationen. Till min hjälp i detta analysarbete har jag *översättningsmodellens delar: lösryckning – paketering – mottagning – handling – institutionalisering* där de första tre delarna rör *implementering* och de sista två delarna främst handlar om *användning*. Både analysen av dokument och det transkriberade intervjumaterialet sker utifrån *översättningsmodellens delar*.

Tillsammans utgör dokumentanalys och intervjuer det empiriska materialet som analyserats med hjälp av Lindberg och Erlingsdóttir (2005) och Røvik (2008) tolkning av Latours (1986) och Czarniawaska och Joerges (1996) *översättningsmodell* samt Jacobsens (2019) definition av *förändringsagenter* och deras betydelse för *förändringsprocesser*. Materialet har jag valt att triangulärt analysera för att se om det finns uttryck som förstärker och/eller försvagar mina frågeställningar.

## 5.1 Forskningsetik

Utifrån Bryman och Bell (2013) kriterier att uppfylla en god forskningsetik har flera steg genomförts för att säkerställa respondenternas integritet och undvika skada för att deltagit i intervjuerna. Redan i första kontakten med respondenterna klargjordes att inga namn på vare sig dem eller organisationen skulle framträda

då jag inte avsåg det viktigt för syftet med studien. Respondenterna har själva fått välja i vilken form intervjuerna skulle genomföras, fysiskt, via telefon eller digitalt (Bilaga A). I samband med intervjuerna har på nytt information givits om att varken respondenternas namn eller organisationens namn kommer framträda, inte heller titlar utan respondenterna benämns som respondent 1, chef eller respondent 2, omvårdnadspersonal. Intervjuerna har spelats in via en app i författarens mobiltelefon, vilket respondenterna innan intervjun informerats om. I enlighet med Kvale och Brinkmann (2014) syn på vad som är viktigt för att uppfylla god forskningsetik har intervjuerna både inspelningar och transkriberade materialet funnits tillgängliga att ta del av i samband med opponering och examination.

## 5.2 Uppsatsens tillförlitlighet

Valid undersökning anses vara när forskaren genom undersökningen lyckats mäta det som var avsett (Kvale & Brinkmann, 2014). Validiteten i denna studie har förstärkts genom att resultatet av metoderna, *analys av dokument* och *kvalitativa forskningsintervjuer* analyserats i förhållande till tidigare forskning och teoretiskt ramverk, samt att flera metoder kombinerats. Gällande kvalitativa studier rekommenderas triangulering för ökad tillförlitligheten, vilket jag valt. När det gäller studiens reliabilitet avser det möjligheten att återupprepa forskningen vid annat tillfälle (Kvale & Brinkmann, 2014). När kvalitativa forskningsintervjuer används tolkas och påverkas både frågor, svar och situation av de som befinner sig i den, deltagare och forskare. Transkribering av intervjumaterialet samt analys av de dokument som finns officiellt tillgängliga kan öka reliabiliteten och göra materialet mer tillförlitligt och möjligt att återanvända för att säkerställa resultatet och upprepa studien (Patel & Davidson, 2003). Dock kvarstår svagheten i reliabilitet att allt empiriskt material tolkats och analyserats av samma forskare med samma förförståelse. Validiteten får ändå anses vara hög då flera metoder använts, och begrepp som används i teorin varit relevanta för syftet. Respondenterna har varit bekanta med begreppet *"heltidsresan"*, vilket kan ökat tillförlitligheten och minskat risken för otydlighet och begreppsförvirring i intervjuerna.



## 5.1 Sammanfattande metodreflektion

Något att vara medveten om när det gäller metodvalet är att bakgrund, kunskap och erfarenheter påverkar tolkningen och får olika innebörd beroende på vem som tolkar den (Boreús & Bergström, 2018). Jag anser mig vara väl medveten om att min förförståelse, bakgrund och erfarenhet av livet och den yrkeskontext jag studerar kan påverka min analys och mitt resultat i denna studie. Då jag själv är verksam inom en del i organisationen kan det påverka både min insats och respondenternas insats, men även hur jag väljer att framställa resultat, analys och slutsatser i uppsatsen. För respondenterna som tillfrågats av mig personligen i alla fall utom ett, som skedde på rekommendation av annan respondent, kan det finnas flera skäl till att medverka eller inte medverka i studien (Bilaga A). Ett skäl kan vara att respondenten ser att det kan ge personliga fördelar att delta i studien, då jag i min yrkesroll befinner mig i maktposition. Andra skäl kan vara att personen vill vara organisationen till lags genom att delta, att bidra till organisationsutveckling och aktivt visa att man som person är förändringsbenägen. Skäl till att tacka nej till medverkan kan vara att man inte vill delta på grund av att det är just jag som frågar om deltagande och utför studien eller att man inte vill vara kritisk till satsningen eller ledningen. Några respondenter som valt att tacka nej (enbart chefer) har uppgett att de inte haft tid och möjlighet på grund av pandemin eller på grund av frånvaro under den period som var aktuell och några har inte återkopplat alls på förfrågan om deltagande. Bristande återkoppling kan vara ett tecken på att missnöje eller bristande intresse och förtroende för intervjuaren föreligger.

Då förfrågan inledningsvis ställdes brett och jag ansåg att jag fått ihop ett tillräckligt antal representativa respondenter valde jag att inte ta förnyad kontakt med alla, även de som ställt sig positiva till att delta, vilket mynnade ut i att en respondent (omvårdnadspersonal) hörde av sig vid flera tillfällen med önskan om att delta. Precis som ovan nämnts kan det ha flera orsaker, men min upplevelse var att det var ur perspektivet att man gärna bidrog med både det som fungerat bra och som kan fungera bättre från eget perspektiv, men även vad man fått till sig av kollegor. Min upplevelse från intervjuerna är naturligtvis färgad av min bakgrund, roll och mitt perspektiv, men jag upplever att det i varje intervju varit avspänt, att vi kunnat skilja på roller som chef – medarbetare –

kollega, att alla intervjuer visat på positiva reflektioner av *"heltidsresan"*, påpekat utmaningar och gett förslag på förbättringsområden. En respondent (omvårdnadspersonal) blev till och med besviken över att intervjun inte var längre, då denne ville ge sin bild av *"heltidsresan"* och berättat om detta hemma och med andra, just vikten av att få bidra med verklighetsbilden av hur det är och varit var av betydelse. Trots att jag som person och min roll i organisationen påverkat både medverkan/icke medverkan och utfall, så framhåller jag och delar perspektiv med respondenterna om att ämnet, *"heltidsresan"* i sig inte varit så laddat ämne och gett personlig påverkan. *"Heltidsresan"* har främst diskuterats utifrån vad syftet med införandet varit, hur det sett ut och fungerat hittills och vad som kan bli bättre. Detta utifrån en gemensam önskan om heltid som norm, hållbara scheman, trygghet och delaktighet i processen för både medarbetare, kunder och chefer.

Med facit i hand så kan valet av metod och genomförande diskuteras. Hur intervjuerna genomfördes, genom olika sätt som Skype, fysiskt möte och telefon kan ha påverkat utfallet. Teorierna som materialet analyserades utifrån, *meningsskapande* (Weick, 1995) och *översättningsmodellen* (Czarniawska & Joerges, 1996), med störst fokus på *översättningsmodellen* påverkar studien. Min upplevelse är att *översättningsmodellen* fungerat väl för att identifiera vilka steg som den kommunala vård –och omsorgsorganisationen tagit när det gäller att översätta *"heltidsresans"* generella koncept till den lokala kontexten. Stegen i modellen är enkla att förklara även för de som inte tidigare bekantat sig med *översättningsmodellen*. Det kan leda till att modellen enklare kan appliceras även i framtida förändringsprocesser och i sin tur ge en del igenkänning som kan underlätta förändringsarbetet.

Alternativa metoder hade kunnat vara fallstudie i organisationen och då valt en enhet som arbetat länge med synsättet *"heltid som norm"* och anammat allt vad det medför med fördelar och nackdelar. Den metoden hade gett större möjligheter att gå mer på djupet i en arbetsgrupp och på en enhet. Därmed kunnat ge större förståelse för vad som sker i samband med införandet av en förändringsidé som *"heltidsresan"* och vad det får för påverkan i samarbete, organisationskultur och normer. Ett annat spännande alternativ till metodval hade varit observationer och då med fokus på hur det abstrakta ur

förändringsidén – ”heltidsresan” översätts till konkreta handlingar i det dagliga arbetet. Med mer tid hade fokusgrupper varit intressant, som kunnat ge ett bredare perspektiv på hur omvårdnadspersonalen uppfattar och upplever ”heltidsresan”. Det är trots allt omvårdnadspersonalen som i det dagliga arbetet översätter ledningens idéer till praktiska handlingar. I samband med denna studie utifrån mitt metodval dyker hela tiden nya infallsvinklar upp som varit spännande att pröva och som med all säkerhet gett ett annat utfall och resultat på forskningsfrågorna. Det får bli kommande utmaningar i fortsatta studier med fler möjligheter att utforska detta spännande ämne – förändringsidéer och hur de översätts för att bäst anammas.

Det som stärker mig i metodvalet är att jag valt att kombinera två metoder, både *analys av dokument* samt *kvalitativa intervjuer* för att genom dessa producera ny kunskap som kan komma till användning för offentliga organisationer i samband med förändringsprocesser. Det rekommenderas ofta i kvalitativa studier att använda flera metoder, så kallad triangulering för att få en bredare bild och genom detta se hur metoderna stödjer varandra. Något som även ökar trovärdigheten på studien (Kvale & Brinkmann, 2014).

## **6 Resultat**

Resultaten presenteras i två delar. Inledningsvis med resultat utifrån dokument och aktiviteter från andra kommuner och den utvalda kommunen som genomför ”heltidsresan”. Därefter presenteras resultaten från intervjuerna som genomförts med chefer och omvårdnadspersonal inom äldreomsorg och LSS.

### **6.1 Sammanfattning lokal anpassning av ”heltidsresan”**

De dokument som används i presentationen av resultatet av de lokala anpassningarna som gjorts utifrån SKR generella dokument, andra kommuners dokument och kommunens egna dokument presenteras i tabell 1 - *Lokala och externa dokument*.

## 6.2 Pilotprojekt

Flera gruppbestäder, ett utvalt hemtjänstområde och ett vård –och omsorgsboende i kommunen har valts ut till ett ”pilotprojekt” som var tänkt att ta form feb, 2020. Riktig fart tog det inte då covid-19 gjorde entré i mars 2020. *Gruppbestäderna* inom LSS hann påbörja gemensam schemagrupp samt att en del medarbetare hann lägga schema på fler enheter innan detta stoppades i april, 2020 (Dokument 14, 2019). Medarbetare uppmuntrades då inte längre på grund av ökad smittorisk att fördela arbetstiden mellan fler enheter. I september, 2020 återupptogs denna form av schemaplanering med att fördela arbetstiden mellan två enheter. *Hemtjänstområdet* hanterade utökningen av sysselsättningsgrader väl, då det fanns mycket vakanta schemarader och hög frånvaro som gjorde det tämligen enkelt att fördela ökningen av arbetstimmar på den egna enheten. Detta medförde inte så stora utmaningar då bemanningsbehovet var större än den ökade sysselsättningsgraden hos medarbetarna (Dokument, 14, 2019 och dokument, 15, 2018). *På vård –och omsorgsboendet* ökade sysselsättningsgraden med en mindre andel som kunde fångas upp av övriga avdelningar, som under perioden hade många vakanser. Vissa utmaningar medförde ökningen av sysselsättningsgrader i form av att arbeta i annan arbetsgrupp och på annan avdelning (Dokument 20, 2019).

## 6.3 Aktiviteter inom pilotprojektet

Organisationen samlade berörda inom ”pilotprojektet”, närmare 200 personer vid olika tillfällen för att presentera idé, syfte och mål med ”*heltidsresan*” (dokument 1, 2019). I samband med detta genomfördes workshop på temat *organisera och bemanna* i tvärgrupper. Det arbetet med rätt bemanning på enheterna har fortsatt och genomförts på arbetsplatsträffar, APT. Organisationens har valt att flytta ned ”projektgruppen” en nivå för att komma närmare verksamheten. Detta skiljer sig dock åt då LSS och äldreomsorgen (ÄO) valt lite olika vägar. Ingen ”projektgrupp” liknande den inom LSS återfinns inom äldreomsorgen (Dokument 18, 2018). Däremot har initiativ tagits till ett utökat samarbete mellan de två pilotenheterna som ligger geografiskt nära varandra (Dokument 20, 2019). Detta sker främst genom att man hjälps åt att bemanna

och inte som i LSS fall, på mer strukturerad nivå för att hitta gemensamma arbetssätt och metoder för implementeringen.

## 6.4 Information lokalt till verksamheterna

Ett antal informationsaktiviteter har genomförts för att lokalt underlätta arbetet med *"heltidsresan – heltid som norm"*.

### 6.4.1 År 2016 – 2018

*Arbetstidsavtalet – ökad sysselsättningsgrad – system, handlingsplan och budget*

Fokus under denna period har varit att samla berörda parter, samordnare, enhetschefer och schemaplanerare för att presentera arbetstidsavtalet och vad det innebär och kan ge för möjligheter (Dokument 7 & 8, 2018). Utöver det har muntlig information om *"heltidsresan"* givits, handlingsplanen var i första skedet inte färdigställd. Manual för arbetstidsavtal uppdaterades och en särskild manual gällande resurspass tid/pengar skapades (Dokument 7 & 8, 2018). I april 2018 samlades alla enhetschefer inom vård och omsorg för att gå igenom arbetstidsavtalet, ansvar och roller samt genomgång av handlingsplan för *"heltidsresan"* (Dokument 10, 2018).

### 6.4.2 År 2019-2020

*Verksamhetsuppföljningar – utbildningsinsatser – pilotprojekt – workshop*

Fokus under denna period har varit på att genomföra fortsatta verksamhetsuppföljningar ute på enheterna (Dokument 18, 2018 ; dokument 20, 2019). Utbildningsinsatser i det nya webbaserade schemaplaneringsverktyget, Multiaccess har erbjudits vid flera tillfällen till chefer, schemaplanerare, samordnare/administratörer och medarbetare (Dokument 5, 2017). Pilotprojektet med gruppboende inom LSS, hemtjänstområde och vård –och omsorgsboende inom äldreomsorgen startade februari, 2020 (Dokument 14, 2019). Workshop med alla deltagare inom pilotprojektet genomfördes (Dokument 14, 2019) och arbetet med *organisering* och *bemanning* fortlöpte på enheterna. Projektgrupp startats inom LSS med schemaplanerare, administratörer, chefer och fackliga representanter som berörs av pilotprojektet för dialog om gemensamma frågor som rör *"heltidsresan"*(Dokument 14, 2019).

## 6.5 Planering lokalt gällande Heltidsresan

Den aktuella kommunen har sneglat på andra kommuner som har kommit längre på sin resa. En av dessa är Ulricehamns kommun (Dokument 4, 2020) som har delar som är intressanta för aktuella organisationen att utveckla vidare.

- Handbok för fortsatta arbetet med avtal, schemaplanering och effektivare resursplanering
- En annan typ av bemanningsenhet med utökat uppdrag
- Schemaplanering på central nivå
- Roller och ansvar på olika nivåer och professioner

## 6.6 Sammanfattning av de kvalitativa intervjuerna

Resultatet från de kvalitativa intervjuerna sammanfattas här under rubrikerna *varför heltidsresan översätts – vilka översättningar görs – var, hur och vilka översätter heltidsresan samt strategier för att möta förändringsprocesser i allmänhet och heltidsresan i synnerhet* som har sin grund i intervjumallen (Bilaga B). I denna studie används begreppet respondent för de personer som intervjuats. Citat presenteras så nära respondentens uttalande som möjligt, men kan för läsbarhetens skull ha korrigerats gällande ordval och meningsuppbyggnad, med fokus på att inte innebörden ska gå förlorad. Närmare presentation av respondenterna ges inte mer än att dessa benämns som chef eller omvårdnadspersonal (Tabell 2). Chefsnivån varierar, mellan enhetschefer, och högre chefer, men särskiljs inte utan omnämns som (respondent siffra, chef) för att undvika identifiering. Samma gäller omvårdnadspersonal som består av undersköterskor, barnskötare och vårdbiträden, men av samma anledning som ovan enbart omnämns (respondent siffra, omvårdnadspersonal). Däremot visar tabell 2 antal år personen varit verksam inom vård –och omsorg samt antal år personen varit verksam i nuvarande roll (omvårdnadspersonal – chef).

**Varför översätts heltidsresan?** Respondenternas svar gällande *beskrivning av heltidsresan* generellt – *egen upplevelse av heltidsresan* – *varför heltidsresan genomförs* – *egna förväntningar på heltidsresan* tolkas och analyserats.

Samtliga respondenter nämner vid beskrivning generellt av ”*heltidsresan*” att det innebär *rätt till heltid* eller *heltid som norm*. Respondenterna beskriver även utmaningar i samhället och arbetslivet där vård –och omsorgssektorn särskilt pekas ut som en bransch med mycket deltidstjänster och vad det innebär för utmaningar, exempelvis gällande pension och lån. Flera av respondenterna nämner *kvinnodominerat*, *kvinnoyrke* och i vissa fall även begreppet *kvinnofälla* i samband med beskrivning av ”*heltidsresan*”.

Alla respondenterna beskriver *rätten till heltid* som något man hört nämnas under lång tid i organisationen. Redan 2016 presenterade organisationen sin ”Heltidsplan” (Dokument 9, 2016) så begreppet har funnits med under lång tid, så naturligt att det har fått fäste i organisationen. Något som nämns av respondenterna på chefsnivå är att det kräver resurser, både ekonomiska och personella. Stor flexibilitet krävs av personalen då många enheter är för små för att rymma fler heltider. Cheferna beskriver att det är deras ansvar att bidra till utveckling av hälsosamma scheman, rätt förutsättningar och god arbetsmiljö. Som respondent (1, chef) beskriver det ”*ska kroppen hålla i många år behöver vi arbeta med arbetsmiljön och tekniska hjälpmedel*”. Det positiva med att byta arbetsplats är som en respondent (1, chef) beskriver det att gå från en fysiskt tung arbetsplats till en som mer är psykiskt eller psykosocialt påfrestande, för variation. Något som även respondent 8 (omvårdnadspersonal) instämmer i ”*bra att kunna kombinera en enhet som är mycket omvårdnadskrävande med en annan som är lite lättare*”. Flera respondenter nämner det som både en styrka och som en förutsättning att arbeta på fler enheter. Detta då många enheter är små och inte kan inrymma fler heltider. Arbetsmiljön beskrivs som en viktig del, där möjligheten att kombinera två enheter med varandra upplevs som positivt. Främst utifrån att en enhet med kunder med stort omvårdnadsbehov kan balanseras upp med annan enhet med kunder som kanske är mindre fysiskt krävande.

*”Tanken är jättebra och alla som vill ska få jobba hundra procent. Sedan kan man tycka på två sätt om att gå på två ställen – både bu och bä och alla enheter har olika kulturer. Bra att man får se andra ställen (...) Bra att kunna kombinera en enhet som är mycket omvårdnadskrävande med en annan som är lite lättare”.*  
(respondent 8, omvårdnadspersonal).

Samtliga respondenter på medarbetarnivå upplever att många kollegor både pratar om och uppvisar oro över att arbeta på fler enheter. Respondent (3, omvårdnadspersonal) menar att det är positivt för egen del och att det tidigare varit omöjligt, *”ska nästan ha begått något brott för att bli omplacerad”*. Respondent (2, omvårdnadspersonal), bekräftar *”för egen del positivt, men skapat stor oro och känsla av orättvisa, varför vissa är tvungna att jobba på fler ställen och andra inte”*.

För att få fler att vilja pröva och våga ta steget till annan enhet behöver organisationen arbeta med att få medarbetarna trygga även på andra enheter än den egna. Ett sätt att skapa trygghet är att informera om vad *”heltidsresan”* innebär och lyssna in vad medarbetarna är oroliga för. Genom att *”fånga känslorna”* och involvera medarbetarna i processen kan oro minska och delaktighet och engagemang öka.

På frågan varför *”heltidsresan”* genomförs nämner samtliga respondenter för att jämföra ut skillnader. *”Alla som vill ska kunna jobba heltid, ska väl vara en mänsklig rättighet även i vården att kunna leva på sin lön”* (respondent 2, omvårdnadspersonal). Cheferna nämner framför allt att det är en överenskommelse mellan SKR och Kommunal som ligger till grund för införande och att det nu ligger rätt i tiden då parterna drivit på under många år mot *heltid som norm*. Intressant är att ingen av respondenterna besvarar frågan om varför *”heltidsresan”* genomförs med att det är för att klara framtida rekryteringsutmaningar trots att det är grundargumentet som presenteras från SKR och som presenterats lokalt i organisationen vid flera tillfällen (Dokument 13, 2017; dokument 9, 2016).



**Vilka översättningar görs?** Presentationen av resultatet innefattar frågor om *när, av vem och i vilken situation man först hörde talas om heltidsresan – hur heltidsresan beskrivs i organisationen, med vilka argument, hur ofta och med vilken tilltro – hur man pratar om heltidsresan i organisationen mellan kollegor, chefer och medarbetare.*

*”Heltidsresan”* beskrivs som nytt namn på ett koncept som funnits med länge i organisationen. Det betonas att det är betydelsefullt att övriga enheter är med då resurser måste frigöras i andra verksamheter. Detta då vård –och omsorg inte kan producera eller sälja fler produkter, vilket respondent (1, chef) beskriver som *”heltidsresan” var främst att byta ordet, vilket är bra då det är en resa vi ska göra som alla behöver vara med på*. Det beskrivs som att *”heltidsresan”* är ett koncept som funnits med länge i samma form och ursprungsidé, men nu på senare tid bytt namn till *”heltidsresan”*.

Reflektioner i samband med detta är att det i intervjuerna inte direkt beskrivs som att *”heltidsresan”* är svaret på rekryteringsutmaningen, så frågan blir då naturlig att ställa – vilket koncept anser man i organisationen vara känt sedan länge och vad innebär det egentligen? Det verkar finnas olika bilder hos respondenterna av vad grundtanken är med *”heltidsresan”*, samtidigt som konceptet beskrivs som gammalt och välkänt, som figurerat under lång tid. Respondent (1, chef) beskriver det som att *” För oss i ledningsgruppen är det självklart, där behöver vi bara säga heltidsresan så har alla samma bild att man ska ha heltid (...)”*

Blir otydligt i vilken grad samsyn på *”heltidsresan”* verkligen existerar – ser individer, enheter och verksamheter samma bild när *”heltidsresan”* nämns? Något som också är värt att reflektera över är att respondenter, men även i kommunens dokument *”Heltidsplan X kommuns verksamheter 2018-2021* (Dokument10, 2018) nämner vikten av att alla är med då resurser måste frigöras i andra verksamheter för att vård –och omsorg inte ensamma kan lösa utmaningarna. Det gör det ännu viktigare att vård –och omsorg ser *”heltidsresan”* med samma glasögon och vad det innebär och kräver om de i sin tur ska kunna förmedla behoven vidare till andra verksamheter för att få hjälp med resurser.

När det gäller chefernas tilltro till hur heltidsresan översätts handlar det främst om ledarskapet. Respondent (6, chef) beskriver det som att *"pedagogiska ledarskapet och engagemanget är totalt avgörande och ser väldigt olika ut i verksamheterna"*. Samma respondent (6, chef) menar också att *"ibland finns engagemanget hos medarbetarna, men mottages inte av chefen"* och att det är det sämsta utgångsläget. Ledningen har en viktig roll när det gäller att översätta *"heltidsresan"*, då dem både agerar idébärare, men även kan ses som idéanvändare, då dem är ytterst ansvariga för att omsätta idén i egna verksamheten med det mått av anpassning som behövs för att det ska fungera. En respondent (3, omvårdnadspersonal) menar att ledarskapet i allra högsta grad påverkar *"(...) samma sak med cheferna att det är olika hur man tycker (...) ska man få med sina kollegor, eller sin personal kan man inte själv låsa sig inne, (...)måste vara en öppnare syn på det"*.

Argument för att beskriva och *"sälja in"* *"heltidsresan"* är främst rätten till heltid och som medarbetare kunna få ett bra schema genom arbete på fler enheter. Inte heller här används argumentet att *"heltidsresan"* är för att klara behovet av kompetent personal utifrån nuvarande och kommande rekryteringsbehov, då fler behöver omvårdnad.

*"Man säljer in det som en möjlighet och väcker nyfikenhet, men svårväckt när det finns en rädsla, många ser det som ett hinder istället och att man inte ser hela bilden, med pension och allting"*(respondent 3, omvårdnadspersonal).

Som en chef (respondent 1) uttrycker det *"alla tycker att heltid ska vara norm, men inte på deras bekostnad"*. I de fallen håller inte argumenten om minskat sjuktal och bättre arbetsmiljö som ledningen presenterar, då medarbetarnas trygghet och fokus är arbete på egna enheten.

En chef (respondent 4) uttalar sig om att informationen generellt varit bristfällig.

Respondent (7, omvårdnadspersonal) önskar:

*”få mera opartisk information, för många gånger känns det som man blir påverkad att bara tänka positivt, att inte ifrågasätta hur det påverkar ens arbetsplats – rörlighet (...) Att få vara kritisk, men ändå positiv”.*

Något som också beskrivs av cheferna är att det inledningsvis fanns fler nätverk, inom och utanför de geografiska gränserna. Dessa bidrog till erfarenhetsutbyte och att tankar och idéer kunde utbytas mellan kommuner i samma situation. Något som respondent (4) påtalar är att det som chef krävs att man får med sig sina medarbetare och kollegor. Samma person beskriver också effekterna när chefer inte lyckas med det.

*”En chef säger till medarbetarna – jag tycker inte heller detta är okej, då får man ju inte med sig medarbetarna, en annan chef säger att nu är det så här det ska vara – då blir det ju krockar – för dem pratar ju med varandra”(respondent 4, chef).*

Det som kommuniceras enligt fler respondenter (2, 3, 4, 5 & 8) är främst negativt. Här uttrycker respondent (6, chef) *”vi måste arbeta med kulturen, förändra arbetssätt – prata om vilken flexibilitet och arbetstid vi har som norm i organisationen”*. Respondent (7, omvårdnadspersonal) nämner också hur organisationskulturen påverkar medarbetarna *”sedan har jag sett medarbetare som är positiva och andra negativa, vilket gör att samarbetet dem emellan blir påverkat i vissa sammanhang”*. Det nämns vid flera tillfällen vikten av att kommunicera och få möjlighet att diskutera arbetssätt, kulturer och normer. Något som är av största vikt och som visat sig i tidigare forskning exempelvis Lindberg (2002) är just möjligheten att samlas och diskutera arbetssätt och tillsammans utmana det som är institutionaliserat. Kommunen tog ett initiativ till det genom workshopen som genomfördes inom ramen för pilotprojektet (Dokument 1, 2019) där över 200 personer deltog och diskuterade verksamhetsnära frågor i tvärgrupper gällande organisering, bemanning och kundbehov.

**Var, hur och vilka översätter?** Under denna rubrik presenteras resultat från – *egna delaktigheten och upplevd delaktighet från medarbetare och ledning i processen – hur denne själv beskrivit och paketerat heltidsresan och till vem och i vilka situationer – hur kommunikationen vidare om heltidsresan har skett och till vem och var.*

Gällande delaktighet så pendlar det mellan *”beror på vilken dag, emellan åt väldigt involverad och emellanåt känns det som jag inte ens vill tänka på det”* (respondent 3, omvårdnadspersonal) till att man är en *”frontfigur för politiken, viktig budbärare”* (respondent 1, chef). Metaforen nav i cykelhjulet lyfts fram som förutsättning för organisationens drivkrafter.

*”Jag brukar likna organisationens drivkrafter med cykelhjul med nav, är något nav borta haltar hjulet, kanske inte om ett nav är borta, men definitivt om två är borta då går det väldigt knackigt”* (respondent 1, chef).

Personen ovan tydliggör att då denne i sin roll äskar medel och skapar förtroende för *”heltidresan”* är det av största vikt att cykelhjulet rullar friktionsfritt. Respondent (4) beskriver att det finns visst motstånd – medarbetarna förstår varför, men inte villiga att byta enhet.

*”Andra har en rädsla, den tror jag att man behövt jobba mer på för att slippa det här motståndet (...)gäller ju alla beslut man implementerar och inte låter medarbetarna vara delaktiga i, då blir det ju ett motstånd och det är synd för så länge man har dem med går det lättare”*(respondent 4, chef).

Rädsla påtalas som argument när det gäller medarbetarnas bristande delaktighet i processen. Trots introduktion på andra enheter uttrycks otrygghet och rädsla för arbete på annan enhet. Förutom det nämns på nytt kulturen – att medarbetarna inte vill hamna i konflikt med kollegorna. Det uttrycks att medarbetarna helst vill vara kvar på sin egen enhet och att valet att gå upp till heltid avgörs av om personen vill och känner sig trygg med att arbeta på annan enhet. Vill personen stanna kvar på egna enheten kan det innebära att personen undviker att gå upp

till heltid, vilket i sin tur medför andra utmaningar för verksamheten, exempelvis fler tillfälliga vikarier.

*”(...) vi är skyldiga att introducera på andra enheter för att skapa en trygghet, (...)övertvägande hör jag att man vill vara kvar på sin enhet och då avstår man heltid, kulturen – att inte knuffa bort någon annan” (respondent 5, chef).*

Dialogen kring heltidsresan sker ofta i samband med schemaplanering och mellan kollegor. På nytt påtalas att man inte vill slåss om tiderna i schemat, vilket innebär att man istället väljer bort heltid. Av rädsla för att ligga ”dubbelt” med någon med önskemål om samma arbetspass och tvingas ta dialogen med kollegor väljer man att vara kvar på deltid. I organisationen benämns detta som att man ”diffar” det vill säga att komma överens om vem som ska arbeta det passet båda önskat och vem som på nytt får titta i schemat och välja ett annat pass.

*” - Jag vill inte gå dit och knuffa bort någon, inte slåss om tiden, så låter det. Jag säger - tänk inte så är allas tid, lägg dig där, och låt någon annan diffa bort sig” (respondent 3, omvårdnadspersonal).*

Det finns mycket som påverkar medarbetarnas delaktighet, engagemang och agerande i processen med ”heltidsresan”. Några av de tydligaste faktorerna som framträder under intervjuerna är att medarbetare som är positiva till ”heltidsresan” försöker vara goda ambassadörer och prata gott om möjligheter och fördelar framför hinder och utmaningar. Trots det finns en utpräglad oro och rädsla för konflikter, både när det gäller schemaplanering som kan innebära att man måste ha en dialog med en kollega om man önskat samma arbetspass. Om medarbetare ges tillräcklig och god introduktion på andra enheten än den egna kan motiven för att dela sin arbetstid mellan två enheter öka. Något som respondent (5, chef) nämner som en skyldighet, att ge tillräcklig introduktion och därmed öka tryggheten.

Utöver det kan organisationen presentera arbete på fler enheter som en möjlighet till lärande och därmed kompetensutveckling – genom att man tar med sig nya intryck från annan enhet och lämnar avtryck från den egna enheten.

*”Man lär sig massor genom att vara på fler ställen, tar ju med sig något från andra enheterna. Försöker motivera genom att säga, att man lär sig något nytt, lär känna nya kollegor, men inte alla som tycker och tänker så. Motivera till att se fördelarna”* (respondent 8, omvårdnadspersonal).

Något som beskrivs av samtliga respondenter är ledningens förmåga att driva och implementera. *”Känner att ledningen är engagerad och försöker, men att de ofta jobbar mycket i motvind”* (respondent 8, omvårdnadspersonal).

Respondent (6, chef) nämner vikten av *”att arbeta med ledarskapet kring kultur, normer och hur modiga chefer är och orkar för det har också betydelse för resultatet av handlingar”*. Flera av respondenterna lyfter just vikten av ett tydligt och engagerat ledarskap som kan driva förändringsprocessen framåt. För att det ska lyckas behöver *”heltidsresan”* som process med förväntningar och krav vara tydliga för cheferna som i sin tur ska förmedla det vidare till medarbetare i verksamheten.

*”Reaktioner från enhetschefer visar att de inte vet vad det handlar om, tyder på bristande engagemang eller kunskap hos dem eller andra chefer (...) Svagt förankrat uppifrån, man jobbar på sitt sätt och det finns inget samarbete mellan enheterna”*(respondent 4, chef).

Andra delar som framkommer är att det upplevs som otydligt på vilket sätt *”heltidsresan”* ska implementeras. *”Om vi haft en projektledare och tänkt organisatoriskt på ett annat sätt med heltidsresan tror jag vi haft större engagemang”* (respondent 6, chef). Resultatet påvisar avsaknad av såväl information om förändringsprocessen, otydlighet i förväntningar och krav samt bristande intresse för frågan och i samarbete mellan enheterna.

Respondenterna bestående av omvårdnadspersonal påtalar i större utsträckning än övriga att de pratar om *”heltidsresan”* utanför egna arbetsplatsen med familj och vänner. Fokus verkar dock inte vara på de egentliga motiven till förändringsprocessen, att fler ska få möjlighet att arbeta heltid med ökade ekonomiska förutsättningar och livskvalitet utan snarare på de praktiska

detaljerna som schemaplanering. *”Pratas inte så speciellt mycket om heltidsresan, det pratas mest om schemat, inte åh vad bra att vi får gå upp till heltid utan mest om schemat och hur jobbigt det är, tyvärr”*. (respondent 8, omvårdnadspersonal). Det kan vara ett resultat av att *”heltidsresan”* inte lyckats beskrivas och kommuniceras inom organisationen på rätt grunder och med rätt argument för att väcka intresse för frågan.

När övriga respondenter beskriver och kommunicerar heltidsresan vidare sker det främst i egna ledningsgrupper, mot politiken och medarbetarna. I ledet mot politiken och kommunledning beskrivs processen och resan hur långt man hunnit i organisationen kontinuerligt.

*”(...) Så där sprider jag det både i text och skrift, dialog och muntligt (...) finns med i alla budgetforum och då både utifrån kvalitetsaspekten och ekonomiska (...) Agenda 2030 har vi lagt in det på flertalet ställen både arbetsmiljö, hälsa och barnfattigdom”*. (respondent 1, chef).

**Strategier för att möta förändringsprocesser i allmänhet och ”heltidsresan” i synnerhet** - Här presenteras respondenternas svar på *vilka förväntningar som finns på heltidsresan, varför heltidsresan genomförs och vad som är viktigt för respondenterna i samband med heltidsresan – hur respondenterna ser på förändringar i allmänhet och specifikt hur beredd man är att åka med på tåget heltidsresan*.

Det viktigaste för mig i denna resa är att få till bättre scheman så att man kan arbeta var tredje helg. Öka bemanningen på arbetsplatserna så att man kan kvalitetssäkra mera och öka kundfokus utan att det blir på bekostnad av personalen så att de känner sig trötta och slitna. Utan att det blir mera återhämtning och arbetsglädje på arbetsplatsen. Att kunna och arbeta heltid så man får en ökad inkomst. Att rörlighet mellan arbetsplatserna inte skapar oro och ångest hos personalen (respondent 7, omvårdnadspersonal).

Förutom dessa faktorer som alla ses som betydelsefulla både av respondenten och av forskaren för att lyckas beskriva *"heltidsresans"* positiva delar, nämns önskan om mer stabilitet, tydligare direktiv och ramar gällande *"heltidsresan"*. *"Jag hoppas och tror att man lägger upp en bättre struktur för hur man ska implementera det bättre och få med sig medarbetarna"*(respondent 4, chef). Ökningen av heltider på enheterna upplevs bli bättre både för kunder och för medarbetare. *"Bättre kvalitet och kontinuitet på personalen, viktig del för oss, personalen och våra kunder att vi har en kontinuitet både i kunskap, kompetens och i igenkänning"*(respondent 5, chef). Ytterligare fördel med heltid är minskat behov av tillfälliga vikarier.

*"De är ju mer på jobbet så att säga och vi skulle kunna minska behovet av vikarier, det skapar kontinuitet i form av kompetens för då behåller man personalen och de kan jobbet, så det finns ju flera vinster med det"*(respondent 5, chef).

Sammanfattningsvis utifrån dessa resultat som presenterats är det tydligt att en del av framtida rekryteringsutmaningar skulle kunna mötas av en ökning av andelen heltidsarbetare i organisationen. Med fler ordinarie anställda som arbetar heltid minskar behovet av timvikarier. Som tidigare nämnts och nämns nedan av respondenten (2, omvårdnadspersonal) är att kvaliteten genom detta ökar, vilket är positivt för kunder och personal. *"Att det ska bli ordinarie personal som kan arbeta på flera ställen så kvaliteten blir bättre (...) inte att man ska fara runt överallt utan på ett par ställen"*(respondent 2, omvårdnadspersonal).

Jämställdhet, jämlikare samhälle, minska skillnader och möjlighet för alla att vara självförsörjande är några samhällsaspekter som nämns på frågan varför *"heltidsresan"* har betydelse i organisationen. Förväntat resultat nämner respondent (5, chef) är att alla anställda börjar *"se kommunen som arbetsplatsen, för att kunna planera resurserna väl, oavsett om det gäller äldreomsorg, LSS, utbildning eller barnomsorg"*. Det nämns av samtliga respondenter att *"heltidsresan"* kan bli en möjlighet att prova på arbete på andra enheter – vidga sina vyer och därigenom utveckla egna kompetensen. Det som upplevs som viktigt av respondenterna (3 & 4, 6) är att skapa struktur – en gemensam plan



som innefattar arbetssätt, tidsplan, utvärdering och målsättning som passar egna kommunen. *”Man har anammat något och kör på det, och det kanske inte funkar just här, är ofta så”* (respondent 4, chef).

En viktig del i det fortsatta arbetet med *”heltidsresan”* i organisationen är att skapa en struktur som innehåller en tydlig handlingsplan, tidsplan och målsättning, men framför allt en struktur som är anpassad till den egna organisationen och dess kontext och inte kopierad från annan verksamhet utan särskilda anpassningar.

*”Ska vi göra en omstart behöver vi göra detta annorlunda, något radikalt. Vi orkar inte dra detta en gång till på samma sätt, fullt krut på avtalet, ta med medarbetarna, och referenskommun att lära av och därefter projekt/handlingsplan 2024, med delmål – hur långt har vi nått och när?”* (respondent 6, chef).

Här påtalas av respondent (5, chef) vikten av som chef lyfta frågor i mindre grupper och öppna upp för diskussioner. Det ska vara tillåtet att *”tänka annorlunda, att det är vad som krävs, att våga för att lyckas och för att se flexibiliteten både över enheterna och under dygnet”*.

Betydelsen av att involvera medarbetarna och ha tålamod i processen ska inte underskattas. Att skapa delaktighet och engagemang för frågan är av största vikt. Genom detta tar processen med att ta fram handlingsplanen kanske något längre tid, men genererar istället då ett större gemensamt intresse att driva och utveckla förändringsprocessen.

Respondenterna ger många förslag på hur utmaningarna i organisationen kan mötas med handling, exempelvis genom tydlig *vision* och *handlingsplan* *”Vi ska inte landa i att det är förlängt till 2024 och luta oss tillbaka utan tänka om, nytt fokus och köra på”* (respondent 6, chef). *Studiebesök* på andra enheter utan vidare krav på introduktion och schemaplanering ses positivt. Genom att låta personer *träffas* och i *dialog* *utbyta erfarenheter, idéer och tankar* kan *engagemanget öka*.

Likaså att *lyfta det positiva* i ”*heltidsresan*” – att *visualisera goda exempel* från egna kommunen eller andra kommuner.

*”Lyfta det positiva om det nu är pensioner eller vad det nu kan vara för något (...) vi sitter i samma situation, i samma kommun, men vi har inte alla med oss, det är spännande och lite tragiskt samtidigt”*(respondent 4, chef).

En respondent (5, chef) nämner också att det beror på ledarskapet och mandatet i chefsrollen hur man möter oro och rädsla. ” (...) *möta oron kan du bara göra om du är trygg själv i hur du ska göra annars ger du fel budskap*”(respondent 5, chef).

Att lyfta det positiva genom att berätta, vilket kan göras på olika sätt genom storytelling, visualisering, symboler och liknande är något som påvisats framgångsrikt för kommunala satsningar. SKR nämner i flera dokument *”heltidsresans förpackning”* och bara namnet i sig, *”heltidsresan”* ger upphov till bilder i huvudet som enkelt skulle kunna visualisera förändringsresan och alla stationer som passeras på vägen mot slutstationen – *heltid som norm*.

Respondenterna ser sig alla ta sig an förändringar positivt och med öppet sinne och blir därmed värdefulla *förändringsaktörer* för organisationen. Respondent (7, omvårdnadspersonal) beskriver även förändringsaktörers roll att ibland likt ett ”gummiband” tänja sig utåt för att ibland behöva falla tillbaka och vikten av att utvärdera för att veta hur nästa steg framåt bör se ut.

*”Anser att vi måste förändra oss för att komma framåt, men det får inte heller blir att man bara förändrar utan att utvärdera. Man måste ges tid för att kunna arbeta in det nya också. Jag kan både gå framåt och bakåt om det behövs”* (Respondent 7, omvårdnadspersonal).

Respondent (6, chef) beskriver *”gällande attraktiviteten och möjligheten att rekrytera fler då bör heltid och hållbara scheman vara norm”*. Genom att arbeta med hög grad av involvering både bland ledningen och bland medarbetarna och diskutera hur attraktiviteten i vård –och omsorgsycket kan öka kan aktiviteter som främjar möjligheten att rekrytera fler med rätt kompetens synliggöras.

Även att använda grundargumenten att heltid är för att klara av framtidens rekryteringsutmaningar, inte främst för att alla bör ha *rätt till heltid*. *Rätten till heltid* i en kvinnodominerad bransch är såklart av betydelse både för individen, organisationen och samhället i stort, men egentligen en fråga av annan karaktär att lösa. Fokus när det gäller varför "*heltidsresan*" implementeras för att klara framtida, och i viss mån nuvarande rekryteringsutmaningar behöver tydliggöras i organisationen. Att lyfta upp frågan om vilket arbetssätt som är gällande i samband med vem som ska byta enhet och vem som har förtur till arbetspass på egna enheten är av vikt. Detta då det vid flera tillfällen under intervjuerna uttrycks att medarbetare väljer bort heltid för att inte behöva lämna den egna arbetsplatsen och arbetsgruppen. Det ger reflektioner kring hur ledningen informerat om "*heltidsresan*" och vad det innebär praktiskt, till exempel med vem som ska byta enhet då det uttrycks från flera respondenter att det är rädsla för just detta, att tvingas vara den som lämnar enheten som avgör om man vill gå upp till heltid eller ej. För att nå målsättningen med ökade heltider behöver organisationen arbeta med att skapa en stödjande organisationskultur som medvetandegör ständiga förändringsprocesser.

Respondent (3, omvårdnadspersonal) nämner att heltidsresan är en större fråga och kräver insatser i samhället, kulturer och normer. På nytt blir det påtagligt att det är en större förändringsresa än "*heltidsresan*" som behöver genomföras för att målet att *fler ska anställas på heltid – att fler deltider ska motiveras och vilja arbeta heltid* och *de heltidsarbetare som arbetar deltid ska arbeta heltid* ska uppnås. Det framträder att "*heltidsresan*" i vård – och omsorg även ger påverkan på andra instanser i samhället, alltifrån förskoleverksamhet på obekväma arbetstider till kollektivtrafiken och tätheten på bussturer för att göra det möjligt för fler, och framför allt möjligt för fler kvinnor att arbeta heltid.

Finns tomma luckor att fylla, men inte säkert att jag kan ta dem för jag har annat i mitt liv som påverkar (...) kan vara män, barn eller annat (...) många kvinnor lägger fortfarande 2020 schema efter sina män (...) vissa arbetsplatser med schema och skift går inte att rucka på så man lägger skift så att man möts, skift mot skift, slutar i två olika skiften (...) så tror heltidsresan är större än bara heltidsresan

det handlar om att öppna dagis på kvällar, helger och nätter och göra det lättare för alla hela vägen liksom, det kanske skulle vara en fråga – skulle det vara lättare för dig att jobba heltid om barnomsorgen såg annorlunda ut? (Respondent 3, omvårdnadspersonal).

Respondent (6, chef) menar att om man tittar på utbildning styrs mycket av antalet platser på teknikcollege och vård –och omsorgscollege och vad varje plats inbringar ekonomiskt. Där en teknikplats i jämförelse med en vård och omsorgsplats genererar dubbelt. Respondenten (6, chef) menar att utmaningen i att förändra och höja attraktiviteten och statusen i yrket kvarstår när en plats inom teknik värderas mer än en plats inom vård och omsorg. ”*Då värderas inte vården på samma sätt, alla måste satsa, även utbildning, vi kan inte göra resan själv*” (respondent 6, chef). I denna fråga kan forskaren i studien inte annat än att hålla med, inte bara ekonomiskt värde i att platserna som erbjuds genererar olika resurser utan även ett mycket tydligt signalvärde om vilken bransch som är mest värdefull för övriga samhället. Är man modig – och sticker ut hakan lite kan viss reflektion göras över hur många flickor och pojkar – kvinnor och män som representerar största urvalet på teknik respektive vård –och omsorgscollege och vilken eventuell påverkan det kan ha för resursfördelningen.

## **7 Analys och diskussion**

Här görs en analys av data som presenterats som resultat. Data analyseras utifrån de kvalitativa forskningsintervjuerna (Tabell 2) och de lokala dokument (Tabell 1) som tolkats för att se om frågeställningarna besvaras. Utifrån resultaten och analysen utvecklas diskussionen i uppsatsen.

### **7.1 Analys av resultaten utifrån teorin**

Resultaten analyseras här utifrån begreppen i *översättningsteorin – lösryckning – paketering – mottagning – handling – institutionalisering* och från tidigare forskning som innefattar *meningsskapande och förändringsprocesser i organisationer*.

### 7.1.1 Tecken på LÖSRYCKNING

Heltidsresan beskrivs som nytt namn på ett koncept som funnits med länge i organisationen. Medarbetare analyserar och funderar på hur detta ska ske i praktiken för att kunna implementeras i organisationen. ” (...) *Jag tänkte, hur ska detta gå? Hur ska man lösa det rent praktiskt? Känns som om avtalet behöver göras om för att få det att funka rent praktiskt*”(respondent 3, omvårdnadspersonal). Här sker lösryckning på flera sätt, då omvårdnadspersonalen ger uttryck för att tänka på *”heltidsresan”* vid ett senare tillfälle än då det först presenterats. Omvårdnadspersonalen funderar även på hur det praktiskt ska fungera, vad som behöver justeras för att det ska fungera och nämner då att strukturen, avtalet kan behöva ändras. Något även respondent (6, chef) påtalar att avtalet behöver ändras för att *”heltidsresan”* ska kunna starta om. Inledningsvis fanns arbetsgrupper och nätverk som träffades både inom och över geografiska gränserna. Dessa bidrog till att erfarenhetsutbyte, tankar och idéer kunde utbytas mellan kommuner i samma situation. En av cheferna beskriver att i dennes uppdrag och intresse ligger det att i alla forum påverka frågan, och ser sig som en viktig budbärare i frågan (respondent 1). Workshop som genomfördes i pilotprojektet (Dokument 1, 2019). Där fick man utbyta idéer, tankar och tänka på *”heltidsresan”* ur andra perspektiv i tvärgrupper. När det gäller att kommunicera *”heltidsresan”* vidare görs det på arbetsplatsen i dialog med kollegor, utanför arbetsplatsen med familj och vänner, i ledningsgrupper, mot politiken och medarbetare. Ju mer vi pratar om det och på flera sätt beskriver det desto mer ökar *lösryckningen* av idén. Något som uttrycks av en respondent (1, chef) såhär *”(...) Sprider det på alla sätt i text och skrift, dialog och muntligt (...)* (respondent 1, chef).

### 7.1.2 Tecken på PAKETERING

*”Heltidsresan”* beskrivs som nytt namn på ett koncept som funnits med länge i organisationen, i syfte att jämna ut skillnader, utifrån att man inte haft heltid, vilket medfört utmaningar i låntagande, pension och jämställdhet. Detta sammantaget kan ses som att man paketerat *”heltidsresan”*, både som något som känns igen i kontexten, samtidigt som något nytt. Organisationens använder termer som *rätt till heltid* och jämställdhet. Idén *”säljs in”* utifrån redan etablerade termer – jämställdhet. Hög igenkänning och ett problem som varje

individ vill utjämna skillnader inom. Det finns på SKR (2019) sida information om material som kan användas lokalt, men oklart hur det ska anpassas, översättas och av vem. Inga färdiga paket gällande ”*heltidsresan*” och hur den ska översättas och implementeras har presenterats enligt respondenterna och jag kan inte heller finna något som tyder på en tydlig paketering av ”*heltidsresan*”. Utifrån resultatet i intervjuerna uppfattar jag tvärtom tydlig avsaknad av paketering av ”*heltidsresan*”, inte heller någon anpassad information, utan information som givits har varit likartad oavsett mottagare. Något som respondenterna uppger som problem är att det varit bristande information och direktiv på hur implementeringen ska ske. Med tydligare paketering avsedd för mottagaren i detta fall vård –och omsorg och främst pilotprojektet med LSS, ett hemtjänstområde och ett vård –och omsorgsboende hade upplevelsen av paketering av ”*heltidsresan*” kunnat ge fördelar i implementeringen (Dokument 14, 2019).

### **7.1.3 Tecken på MOTTAGNING**

Analys utifrån begreppet *mottagning* visar att organisationen inte lyckats, trots lång tid, anpassa idén till befintlig organisationsstruktur och organisationskultur, vilket lett till konflikter. Några av dessa tas upp av respondenterna som bristande styrning, olikheter i hur man implementerar på enheterna, schematekniska aspekter, arbetstidsavtalet och organisationskulturen. Det som är av betydelse för framgångsrik mottagning är att det finns tid att synkronisera och anpassa idén till befintliga kontexten och att det finns ”*översättare*” i organisationen som har rollen att sprida idén vidare (Røvik, 2008). I detta fall verkar många idéer på hur man skulle kunna göra mottagningen bättre finnas hos ”*översättare*” i organisationen och med förlängning till 2024, bör även tid för detta finnas. Med positiva ”*översättare*” ökar chansen att idén mottas och anpassas i kontexten och dessa kan med fördel ingå i fortsatta utveckling av implementeringen. Dessa blir en form av *förändringsaktörer* som med positiv anda driver på utvecklingen. Då respondenterna lyfter det positiva som de ser i ”*heltidsresan*” samtidigt som de alla är tydliga med att de är positiva till förändringar i allmänhet finns ett antal *förändringsaktörer* som i sin roll har mottagit och i vissa delar skickat

”heltidsresan” vidare i organisationen. Pilotprojektet och fortsatta workshops liknande den som tidigare genomfördes samt fortsatt arbete ute på APT med arbetsgrupperna kan med fördel öka mottagningen av ”heltidsresan” (Dokument 1, 2019; Dokument 14, 2019).

#### 7.1.4 Tecken på HANDLING

Det upplevs som otydligt bland ledningen hur nya tanke –och arbetssättet ska implementeras. Samtliga respondenter nämner avsaknad av struktur – någon form av handlingsplan för hur processen ska fortsätta. Viljan och ambitionen att struktur ska infinna sig gör att alla trots allt är villiga att lämna stationen och åka med på ”förändringsresan”. Risker med organisationens modell med en övergripande chef som ska översätta och sprida idén vidare till enhetscheferna är att organisationen i enlighet med vad Røvik, (2008) anser vara del i *hierarkisk översättningskedja* tappar bort kraften att omsätta ord till handling som verkar finnas hos medarbetarna. Den *vertikala översättningskedjan* kan begränsa medarbetarnas förmåga att tolka, anpassa och forma idéerna i egna kontexten. Detta beskriver Røvik, (2008) i *svampmodellen* som att individer ständigt formar och anpassar generella modeller, metoder och arbetssätt för att bättre passa egna verksamheten. En av respondenterna hörde självmant av sig efter intervjun med ytterligare förslag på anpassningar för att underlätta implementeringen, så handlingskraften och engagemanget finns definitivt i organisationen. Ytterligare ett tydligt tecken på att ju mer man pratar om något desto mer föds nya idéer och tankar – precis vad *översättningsmodellen* pekar på. Att *lösryckning* bör ske ofta och regelbundet med många olika aktörer för att få spridning och utveckling av idéer, så tänker att denna studie redan bidragit till viss utveckling och anpassning av förändringsprocessen ”heltidsresan” bara genom ett antal frågor om respondenternas upplevelser. Ger reflektioner om att organisationen genom att skapa förutsättningar där deltagare från verksamheten som ska implementeras får träffas och diskutera frågor på samma tema som forskningsfrågorna kan nå oanade möjligheter att komma vidare i förändringsprocessen. Flera respondenter påtalar att förutsättningarna och resurserna att driva ”heltidsresan” på enheterna är otillräckliga. Utifrån respondenternas svar uppfattas fokus på att äska medel för att driva satsningen och att beskriva hur det går uppåt för fortsatta resurser och mindre intresse och engagemang i hur resan går nedåt i organisationen.

Medarbetarna visar i sina respondentsvar att mycket av deras handlingar består i att motivera och ”peppa” kollegor att se det positiva i *”heltidsresan”*. Rädsla och oro lyfts upp som utmaningar, men ledningen verkar sakna direkta metoder för att möta dessa och gör det efter bästa förmåga, eget kunnande och tyckande. Ingen handlingsplan eller handbok för att ta sig an utmaningar *”heltidsresan”* för med sig är presenterad i organisationen. Mycket av handlingarna som sker i organisationen sker i schemaplanering på enheterna, men i vissa fall i gemensamma forum där även chefer ingår.

### **7.1.5 Tecken på INSTITUTIONALISERING**

Organisationen bör fortsätta använda sig av och utveckla arbetet i pilotgruppen då institutioner enligt Erlingsdóttir (1999) skapas och upprätthålls lokalt i små och stora grupper. Om *”heltidsresan”* får diskuteras, anpassas och paras ihop med redan etablerade idéer, rutiner och processer ökar chansen till lyckosam implementering. Här uttrycker respondent (6, chef) *”vi måste arbeta med kulturen, förändra arbetssätt – prata om vilken flexibilitet och arbetstid vi har som norm i organisationen”*. Respondent (7, omvårdnadspersonal) nämner också hur organisationskulturen påverkar medarbetarna *”sedan har jag sett medarbetare som är positiva och andra negativa, vilket gör att samarbetet dem emellan blir påverkat i vissa sammanhang”*. Då det är en pilotgrupp utsedd med gruppbeståder inom LSS och vård – och omsorgsboende och hemtjänstområde inom äldreomsorgen, finns bra arena att utgå från. En idé som upprepas har stora möjligheter att institutionaliseras och kan därmed spridas vidare för att implementera övriga verksamheter i vård – och omsorg, men även kommunens övriga verksamheter på sikt. Här kan framgångsrik institutionalisering inom pilotprojektet leda till att övriga verksamheter i kommunen kan ta lärdomar och erfarenheter och lyckas implementera *”heltidsresan”* i sina verksamheter. I kommunens fall är det aktuellt att utveckla samarbetet inom kommunen, men även med andra kommuner och som Brorström och Siverbo (2008) benämner det att det borde vara en norm att samarbeta. Med ökat samarbete inom och utanför egna kommunen ökar kommunens möjligheter att lyckas med ett framgångsrikt förändringsarbete. Respondenterna (1, chef och 6, chef) nämner att det krävs att fler verksamheter inom kommunen är med på resan i allt från att resurser måste omfördelas till att utbildningsverksamheten måste värdesätta



teknik och vård –och omsorg på likvärdigt sätt när det gäller utbildningsplatser. Något som är av största vikt är att undersöka i enlighet med Brorström et. al (2010) slutsatser hur starka de informella institutionerna är i kommunen, och att vara medveten om att det går att ändra besvärliga situationer, men det kräver att de gamla sanningarna utmanas. Något som även kommunen själv uttrycker som utmaningar i sina verksamhetsuppföljningar gällande *”heltidsresan”* – att ha förmåga att se bortom det gamla och invanda (Dokument 6, 2018; dokument 18, 2018 & dokument 20, 2019).

### **7.1.6 Tecken på MENINGSSKAPANDE**

Här analyseras *”heltidsresan”* hur den översatts lokalt utifrån *meningsskapandeteorin* (Weick, 1995) och de *sex stegen* utifrån ett perspektiv:

- 1) *en händelse inträffar som behöver förklaras* – *”Heltidsresan”* som idé ska implementeras i kommunen
- 2) *sökande efter ledtrådar för att bättre förstå händelsen* – Många i kommunens vård –och omsorgsverksamhet arbetar deltid
- 3) *rimliga förklaringar till händelsen uppkommer* – Alla har rätt till heltid
- 4) *förklaringar som uppkommit sprids genom kommunikation* – Det pratas om att alla har rätt till heltid – heltid som norm – för att kunna försörja sig själv och andra, ökade möjligheter i lånefinansiering och pensioner
- 5) *spekulationerna blir allmängiltiga utan krav på direkt acceptans* – Alla som vill ska kunna arbeta heltid
- 6) *Rykten cirkulerar och individerna väljer att ansluta sig till en viss förklaring* – Det är dem som vill gå upp från deltid till heltid som ska vara dem som byter enhet och vara dem som arbetar på flera enheter. De som är nöjda som det är eller redan har heltid behöver inte flytta på sig till förmån för de som önskar gå upp i tid.

*”Heltidsresan”* som beskrivs ovan i de sex stegen utgår från medarbetarperspektivet. Intressant att studera närmare är om vi använder oss av samma sex steg i *meningsskapandeteorin* (Weick, 1995), men väljer att fokusera på *”heltidsresan”* ur ett annat perspektiv – kundperspektivet.

Det skulle då kunna beskrivas som:

- 1) *En händelse inträffar som behöver förklaras – ”Heltidsresan”* som idé ska implementeras i kommunen
- 2) *Sökande efter ledtrådar för att bättre förstå händelsen* – våra kunder blir fler med ökat omvårdnadsbehov
- 3) *Rimliga förklaringar till händelsen uppkommer* - Vi behöver bli fler och göra mer för våra kunder
- 4) *Förklaringar som uppkommit sprids genom kommunikation* – Våra kunder behöver kompetent personal som kan ge dem bästa omsorgen
- 5) *spekulationerna blir allmängiltiga utan krav på direkt acceptans* – Vi vet bäst vad våra kunder vill ha och behöver
- 6) *Rykten cirkulerar och individerna väljer att ansluta sig till en viss förklaring* – Vi som är ordinarie personal utgör trygghet för våra kunder och vi har rätt kompetens. Det är positivt för både personal och kunder att flera med erfarenhet och kompetens arbetar på två enheter – det minskar behovet av timvikarier. Om fler ordinarie arbetar mer (heltid) så blir det högre kompetens och kvalitet i verksamheten. Fler ordinarie ger färre tillfällig personal på enheten. Fler ordinarie ger färre nya ansikten på enheten och skapar trygghet och kontinuitet på enheten.

Om man jämför de båda perspektiven utifrån medarbetarperspektivet och kundperspektivet så innebär *”heltidsresan”* fortfarande detsamma – deltidsorganisationen ska omvandlas till en heltidsorganisation. Skillnaden i hur det presenteras kan dock vara avgörande för hur idén tas emot, översätts och institutionaliseras. Edman (2012) pekar på vikten av att skapa en positiv mening kring satsningen och att detta med fördel kan göras genom tydlighet, information och kommunikation genom hela förändringsprocessen. Enligt Edman (2012) handlar det om att fånga upp de negativa tankarna som cirkulerar och vända dem till något positivt i organisationen. Brorström et.al (2010) visar att många offentliga organisationer anammat idéer som ursprungligen varit avsedda för annan bransch eller annan organisation. Ett tydligt exempel är hämtat från näringslivet – begreppet *kund*, som översatts till många offentliga organisationer i allmänhet, men även specifikt i den studerade organisationen.

Lindberg (2002) använder begreppet gränsöverskridande objekt för att beskriva det som flera deltagare kunde agera utifrån och relatera till i detta fall *patienten*. Det gränsöverskridande objektet var det som höll deltagarna samman i det projekt som Lindberg (2002) studerade. Det gränsöverskridande begreppet, *patienten* går att översätta till *kunden* i den kommunala vård – och omsorgsorganisation som studerats och kan inneha samma funktion som gränsöverskridande. För om fokus flyttas från att skapa mening och förståelse för ”*heltidsresan*” ur ett medarbetarperspektiv och istället flyttas till att skapa mening och förståelse för ”*heltidsresan*” ur ett kundperspektiv kan spänningsförhållanden som uppstår, oro och rädsla för konflikter med kollegor dämpas. Angelöw (2010) menar att involvering och delaktighet kan möta oro och rädsla som uppkommer i alla förändringsprocesser, men att det tar längre tid då fler ska göras delaktiga i planering, genomförande och uppföljning. Något som också Erlingsdóttir (1999) kritiserar är att institutionaliseringsprocessen ofta framställs på alltför förenklat sätt och istället vill Erlingsdóttir (1999) framhålla att institutionaliseringsprocessen är en långsam och motsägelsefull process. Med en framflyttning till december 2024 av implementeringen av ”*heltidsresan*” fullt ut i den kommunala vård – och omsorgsorganisationen finns det både tid och möjlighet att involvera och göra medarbetarna delaktiga och därmed möta en del av utmaningarna kring oro och rädsla.

För att en översättning som innefattar verksamhetsnära institutionaliseringar som är till gagn för kommunen ska ske behöver omtolkningar av idén få ske i forum där deltagare får möjlighet att utbyta idéer, likheter och olikheter och få förståelse för andras situation. Liknande de nätverksträffar som Lindberg (2002) nämner som resulterade i att deltagare som till vardags inte arbetade tillsammans utifrån den gemensamma nämnaren ”*patienten*” kunde utveckla arbetsätt som fungerande gränsöverskridande. Några exempel som Lindberg (2002) påvisade som framgångsrika var ”*hospitering*” hos varandra, gemensamma berättelser med vardagliga exempel som skapade mening och så småningom bidrog till utveckling av Högsboprojektet till en samverkansmodell möjlig att använda i alla verksamheter. Den kommunala vård – och omsorgsorganisationen har som tidigare nämnts samma möjligheter att använda gränsöverskridande objekt, i

detta fall ”kund” för att koppla samman personal och enheter som till vardags inte arbetar tillsammans och utgå från det perspektivet.

I Lindbergs (2002) studie visade sig att eftersom objektet ”patienten” fanns hos alla så hotades inte de redan etablerade uppfattningarna och strukturerna, då objektet hade samma betydelse i alla verksamheter och därmed kunde onödiga konflikter till viss del undvikas. Kommunen kan i detta fall då använda objektet ”kund”, och utgå ifrån kundperspektivet för att involvera och engagera medarbetarna och cheferna att tillsammans utveckla ett arbetssätt som fungerar i den lokala vård –och omsorgsorganisationen. Erlingsdóttir och Lindberg (2005) har i jämförelse av resultaten från sina studier kommit fram till att översättning av idéer skiljer sig åt beroende på var i processen den sker och vilka aktörer som översätter. Ur mitt perspektiv bör då översättning av idéer så som exempelvis ”*heltidsresan*” snabbt förflyttas ut så nära verksamheten som möjligt för att få de mest användbara översättningarna som kommer till gagn för både kund, medarbetare och chefer inom och utanför organisationen.

Något som Jönsson och Strannegård (2015) pekar på är att interna spänningsfält uppkommer när det är obalans och alltför stora skillnader i mål och makt eller komplexa intressekonflikter som påverkar samarbetet. På rätt sätt kan spänningar vändas till enbart positiva effekter med ökat samarbete och kunskapsutbyte och leda till kreativa idéer gynnsamma både för individen och för organisationen. Utmaningar som enligt Bolman och Deal (2015) kan leda till spänningar är när enheter börjar agera på egen hand och efter eget intresse. För att motverka negativa spänningar och istället fokusera på positiva spänningsförhållanden som kan leda till framgångsrika förändringsprocesser behövs en gemensam målbild, spelregler och ansvarsroller – *vem, hur* och *när* vara tydligt specificerat (Bolman & Deal, 2015 ; Jönsson & Strannegård, 2015). Den kommunala vård –och omsorgsorganisationen har på flera sätt, i verksamhetsuppföljningar, intervjuer och dokument sagt sig vara medveten om att avsaknaden av handlingsplan och organisering ger brister i genomförandet av ”*Heltidsresan*” (Dokument 9, 2016; dokument 10, 2018; dokument 14, 2019). Det påtalas i kommunen att schematekniska delar och arbetstidsavtal påverkar utfallet, men framför allt behöver tydliga regler, rutiner, normer och arbetssätt

för att praktiskt kunna implementera ”*heltidsresan*” lyftas (Dokument 6, 2018; dokument 11, 2017; dokument 12, 2019; dokument 15, 2018). Medarbetare och chefer i den aktuella kommunala vård –och omsorgsorganisationen ger flera exempel på hur arbetssättet skulle kunna utvecklas – exempelvis genom studiebesök, något som kan jämföras med ”hospitering” som nämns i Lindberg (2002) studie som ett gott exempel som ökar förståelsen för varandra och varandras verksamheter. Andra exempel från respondenterna är att skapa förutsättningar för att mötas, samtala och utbyta erfarenheter, likheter och olikheter och lyfta det positiva – att visualisera goda exempel från egna kommunen, men även från andra kommuner i liknande situation.

Att lyfta det positiva genom att berätta – genom visualisering, symboler, storytelling och liknande är något som lyfts av Hernes (2008) som en viktig del i *meningsskapandeprocessen*. Att i dialog mötas och skapa berättelser utifrån sammankoppling av tidigare händelser med nuvarande och gemensamt formulera mening och värderingar utgör en kontext för *meningsskapande* menar Weick (1995). Den kommunala vård –och omsorgsorganisationens workshop, nätverksträffar och dialogutbyten inom pilotprojektet, men även med andra kommuner på olika nivåer är bra forum att gemensamt skapa berättelser och symboler som främjar *meningsskapandeprocessen*.

Kritik mot *meningsskapandeprocessen* är främst riktad till att det sker hos individen i samspel med andra och inte i kombination med institutionens struktur och kontext. Något som Weber och Glynn (2006) menar kan göras, vilket även resultatet i denna studie ger en riktning mot. Om *meningsskapandet* utgår från institutionens struktur och normer – vilket kan ses som organisationskultur och adderar individerna och deras enskilda handlingar kan ett gemensamt och hållbart *meningsskapande* ske. För som Jacobsen (2019) beskriver det utgörs organisationer av individer och det är individens handlingar som ger resultat. Weick (1995) uttrycker att *mening* skapas när något uttalas, vilket gör språket och kommunikationen till en central del i *meningsskapandet*. Whittle et. al (2010) understryker i sin studie vikten av kommunikation genom en förändringsprocess och att hur sändaren av förändringen med hjälp av kommunikation *översätter* till den som ska motta förändringen har störst

betydelse. Brorström och Siverbo (2008) diskuterar i sin studie att det institutionella minnet förändrats och att informella institutioner, det vill säga normer och värderingar som råder i en organisation är svåra att uttrycka. Informella institutioner formas av historien genom att olika händelser kopplas samman och förklarar det som sker nu och formar framtidens institutioner. Institutionerna underlättar enligt Brorström och Siverbo (2008) handling och individens beteende och bidrar till att ge handlandet mening. Individens val när denne ställs inför en ny situation och dennes handlingar utifrån detta bidrar till förändring. Institutionell förändring kräver att etablerade föreställningar och handlingsmönster utmanas och bryts upp och individen ser andra beteenden och vanor än de etablerade som önskvärda.

Brorström och Siverbo (2008) uppmuntrar till att tillfällen skapas där individer tillsammans agerar innovativt och åstadkommer förändring och anpassning till ändrade förutsättning då kan organisationen nå långt. Utifrån det borde det vara möjligt att kombinera *meningsskapande* som bygger på både individuella och institutionella handlingar i den kommunala vård –och omsorgsorganisationen genom att utgå från befintliga kulturen och strukturer, utmana dessa och involvera de anställda att skapa en ny och hållbar struktur och kultur som gynnar förändringsprocessen "*heltidsresan*" och kommande förändringsprocesser. Fernandez och Rainey (2006) påtalar åtta faktorer som aktörer bör ta med vid förändringsprocesser i kommunala organisationer. Dessa är att *säkerställa och övertyga om behovet av förändring – tillhandahålla en plan för implementering synkroniserad med visionen – bygga upp internt stöd för förändringen och beseгра motståndet, med hög grad av involvering av de anställda – säkerställa ledningens stöd och deltagande – bygga upp externt stöd för förändringen – tillhandahålla resurser och institutionalisera förändringen*. Om den kommunala vård –och omsorgsorganisationen blir medvetna om dessa steg och har dem med i nuvarande förändringsprocess "*heltidsresan*" och planerar enligt dem även i framtida förändringsprocesser finns alla möjligheter att lyckas genomföra framgångsrikt förändringsarbete.

Resultaten främst från intervjuerna visar på att graden av förståelse för varför förändringsprocessen "*heltidsresan*" genomförs är mycket hög i organisationen.

Dock fokuserar organisationen utifrån vad som uttrycks av respondenterna främst på att *"heltidsresan"* innebär rätten till heltid och inte på ett verktyg för att möta rekryteringsutmaningarna. Så för att fokusera på att lösa dessa utmaningar och använda *"heltidsresan"* som ett verktyg i lösningen krävs en annan intern kommunikation och paketering av *"heltidsresan"*.

På olika sätt har organisationen försökt närma sig detta under lång tid, men i samband med att *"heltidsresan"* lanserades 2017 har fokus ökat på hur man genom olika handlingar kan närma sig målet *heltid som norm*. Organisationen som studerats uppvisar tecken på det som Brorström och Siverbo (2008) beskriver som framgångsfaktorer i förändringsarbete i offentliga organisationer – tillämpandet av långsiktigt verkande informella avtal. Här har kommunen lyckats bra då man trots stora politiska förändringar i kommunen lyckats behålla fokus på att implementera *"heltidsresan"*.

Spänningsförhållande mellan enheterna, verksamheterna och individerna uttrycks och visar sig på olika sätt. Några exempel gäller intern kommunikation och organisationskultur där Angelöw (2010) menar att skapa strategier för interna kommunikationen och organisationskulturen är av största vikt för att underlätta förändringsprocessen. Angelöw (2010) pekar på vikten av att ha direkt och riklig kommunikation i samband med förändringsprocesser för att minska risken att felaktig ryktesspridning cirkulerar. I den kommunala vård –och omsorgsorganisationen upplever såväl respondenter som forskare att kommunikationen och informationen om *"heltidsresan"* är bristfällig. Med en tydlig strategisk kommunikationsplan för *"heltidsresan"* skulle organisationen kunna komma vidare i förändringsprocessen. Något som Edman (2012) också påtalar som viktigt är att skapa stödjande organisationskulturer som medvetandegör att ständig förändring är att räkna med. Respondenterna påtalar flera exempel på bristande kommunikation och en kultur som utmanar, inte underlättar förändringsprocessen. Samtidigt påtalas en rädsla och oro för arbete på flera enheter, vilket är en förutsättning för heltid som norm. Angelöw (2010) påtalar vikten av att få vara med och diskutera mål, utveckling, arbetsmiljö och involveras i framtagande av handlingsplaner och genom delaktighet öka grundtryggheten för att minska oro. Involveras berörda genom dialog i

handlings- och utvecklingsprocessen, tar det något längre tid, men processen kan sedan ske snabbare då fler är *förändringsaktörer* och tar ansvar. Främsta spänningarna uppvisas gällande roller, ansvar och enheter. Något som Bolman och Deal (2015) menar styrs av otydlighet gällande mål – och handlingsplan, *vem* som gör vad, *när* och *hur* det ska göras och medför att enheter då väljer egna vägar. Skillnader i ledarskapet och arbetssätt ger också uttryck för spänningar i organisationen. Det sammantaget kan lösas genom att organisationen tar fram en handlingsplan med tidsplan samt en tydlig beskrivning av arbetssättet för att implementera "*heltidsresan*" i organisationen.

## 7.2 Diskussion utifrån frågeställningarna

Diskussionen i detta kapitel avser att besvara de frågeställningar som ställdes inledningsvis i uppsatsen:

Huvudfrågan för uppsatsen är:

- På vilket sätt kan organisationer *översätta* och skapa *mening* i samband med förändringsprocesser?

Underliggande frågor att besvara i uppsatsen är:

- *Vilka* översättningar görs för att anpassa till den lokala kontexten?
- *Var, hur* och *vilka* översätter förändringsprocesser i organisationen?
- Identifiera om det finns spänningsförhållanden mellan individer, enheter och verksamheter och i så fall hur uttrycks dessa?

### 7.2.1 På vilket sätt kan organisationer översätta och skapa mening i samband med förändringsprocesser?

Nyckeln i både framgångsrik *översättning* och framgångsrikt *meningsskapande* i samband med förändringsprocesser är kommunikation. Russ (2011) påvisar att när anställda får vara delaktiga och ges möjlighet att uttrycka sina åsikter accepteras och implementeras förändringen lättare. Angelöw (2010) menar att om berörda involveras genom dialog i handlings- och utvecklingsprocessen, tar det något längre tid, men processen kan sedan ske snabbare då fler är *förändringsaktörer* och tar ansvar.



Skillnaden i hur det presenteras kan dock vara avgörande för hur idén tas emot, översätts och institutionaliseras. Edman (2012) pekar på vikten av att skapa en positiv mening kring satsningen och att detta med fördel kan göras genom tydlighet, information och kommunikation genom hela förändringsprocessen. Edman (2012) lyfter fram vikten av att arbeta med organisationskulturen och att fånga upp de negativa tankarna som cirkulerar och vända dem till något positivt i organisationen. En tydlig handlingsplan som innehåller målsättning, delmål och tidsplan kan underlätta att resultat, goda exempel och förbättringsförslag som bidrar till *meningsskapande* kommuniceras kontinuerligt (Edman, 2012).

Erlingsdóttirs (1999) studie pekar på att förpackningen av en idé är väldigt viktig för institutionaliseringsprocessen, där kommunikationen på nytt får stor påverkan. För att förpacka idén och kommunicera den väl behöver den ges utrymme att omtolkas för att därigenom ges nya möjligheter att institutionaliseras. Det sker enligt Erlingsdóttir (1999) bäst så nära verksamheten där idén ska institutionaliseras som möjligt. I Lindberg (2002) används begreppet gränsöverskridande objekt för att beskriva det som flera deltagare kunde agera utifrån och relatera till i detta fall *patienten*. Det gränsöverskridande objektet var det som höll deltagarna samman i det projekt som Lindberg (2002) studerade. Något att ta hänsyn till i *översättningsprocesser* är att arbeta med redan kända begrepp, aktiviteter och objekt exempelvis kund eller patient som skapar intresse och engagemang att finna gemensamma lösningar snarare än motstånd och konflikter. I *översättningsmodellen* framstår det som positivt och framgångsrikt att addera idén som ska implementeras till redan existerande objekt och handlingar för igenkänning och effektivare institutionalisering (Erlingsdóttir & Lindberg, 2005).

För att en *översättning* som innefattar verksamhetsnära institutionaliseringar ska ske behöver omtolkningar av idén få ske i forum där deltagare får möjlighet att utbyta idéer, likheter och olikheter och få förståelse för andras situation (Erlingsdóttir, 1999; Lindberg, 2002). Att lyfta det positiva genom att berätta, genom visualisering, symboler, storytelling och liknande är något som lyfts av Hernes (2008) som en viktig del i *meningsskapandeprocessen*.

Fernandez och Rainey (2006) påtalar åtta faktorer som aktörer bör ta med vid förändringsprocesser, aktuella för alla typer av organisationer. Dessa är att *säkerställa och övertyga om behovet av förändring – tillhandahålla en plan för implementering synkroniserad med visionen – bygga upp internt stöd för förändringen och beseгра motståndet, med hög grad av involvering av de anställda – säkerställa ledningens stöd och deltagande – bygga upp externt stöd för förändringen – tillhandahålla resurser och institutionalisera förändringen*. Dessa faktorer är att anse som viktiga både när det gäller *översättning* och *meningsskapande* i organisationer i samband med förändringsprocesser. Detta då de bygger på att organisationens förändringsaktörer lyckas påvisa ett behov av förändring samtidigt som en struktur presenteras för hur detta ska gå till, en handlingsplan synkroniserad med målsättningen organisationen har i övrigt. Därutöver krävs som i alla former av förändring att det finns resurser, både personella och ekonomiska att genomföra förändringen. Utan engagemang och stöd från ledningen och delaktighet i processen från anställda blir förändringsprocessen betydligt svårare. Detta tar tid och kräver tålamod både inledningsvis i samband med initiativtagandet, under genomförandet och slutligen i samband med institutionaliseringsprocessen av deltagande aktörer (Angelöw, 2010).

### **7.2.2 Vilka översättningar görs lokalt?**

Det finns tecken på att samtliga steg i *översättningsmodellen* sker i organisationen. Delarna *paketering*, *mottagning* och *handling* är dem som främst bör utvecklas. Lindberg och Erlingsdóttir (2005) påtalar vikten av att förpacka rätt, det unika i något som känns igen samt dialogen om det nya som möter befintlig kultur för enklare mottagning. Konkreta översättningar som kan identifieras som anpassade till den kommunala vård –och omsorgsverksamheten är:

- Dokument (se tabell 2)
- Ställningstagande i samband med tjänstgöringsgrader – som utmynnade i önskad sysselsättningsgrad och möjlighet till tjänstledighet från högre sysselsättningsgrad till lägre

- Verksamhetsuppföljning för analys av nuläget och fortsatt planering för införandet av *"heltidsresan"*
- Pilotprojektet (gruppboende, vård och omsorgsboende, hemtjänstområde)
- Workshopen – där 200 stycken medarbetare totalt i tvärgrupper diskuterade införande och praktiskt genomförande i form av bemanning och organisering i verksamheten
- APT där det diskuterats hur den egna enheten ska bemanna och organisera för att klara ökad sysselsättningsgrad och samtidigt tillgodose verksamhetens behov
- Projektgrupp inom LSS med schemaplanerare, ansvariga chefer, administratörer och fackliga representanter som diskuterar lokal anpassning inom gruppboende
- Information om lokala arbetstidsavtalet samt om *"heltidsresan"* till chefer, samordnare och schemaansvariga
- Utbildningsinsatser i webbaserade schemaplaneringsverktyget till alla anställda som berörs av schemaplanering
- Initierat samarbete med annan kommun, Ulricehamn som kommit längre på sin *"heltidsresa"* för utbyte av dokument, erfarenheter och idéer (Dokument 4, 2020)
- Inriktningsbeslut kommunövergripande heltidsresan 2021 (Dokument 11, 2017).

### 7.2.3 *Var, hur och vilka översätter?*

Røvik (2008) menar att det finns olika former av *hur översättningar sker*, där *konkretisering* i detta fall passar bäst. Detta då organisationen tolkar, strukturerar och anpassar ett generellt förändringskoncept till lokala kontexten. *Hur*, rent konkret är genom pilotprojektet, workshopen och efterföljande arbetet med *organisering och bemanning* ute på enheterna. *Var översättningar sker* enligt

Røvik (2000) är antingen inom hela verksamhetsområdet, *fältgiltiga översättningar*, eller av vissa organisationer inom verksamhetsområdet, *organisatoriska översättningar*. Där passar organisationens val av *var* översättningen sker bäst in i *organisatoriska översättningen* genom att det sker främst i vård –och omsorg och pilotprojektet som innefattar några utvalda enheter. *Vilka som översätter*, beskriver Røvik (2000) i *hierarkiska översättningskedjan*. Utifrån vilka som beslutat om och hittills utarbetat handlingar för implementering av ”*heltidsresan*” i organisationen är det mest lämpligt att se det som att högsta ledningen, med chefer och politiker i spetsen översatt vertikalt, *top-down* orienterat. Ju högre upp i hierarkin desto större påverkansmöjligheter på *översättningen* och hittills har mycket resurser använts för att äska medel och implementera ”*heltidsresan*” i styrande dokument. När bilden blir tydligare för de som senare ska föra ut förändringskonceptet kommer *fler enhetschefer* att översätta, på *fler nivåer* och förhoppningsvis *involvera medarbetarna* i *handlingsplaner, delmål och slutgiltiga målet* som gör att de också bidrar till *översättningen till kollegor*. Redan idag är det *flera olika som översätter – högre chefer till politiker och enhetschefer – enhetschefer till andra enhetschefer och medarbetare – medarbetare till kollegor, familj och vänner*.

#### **7.2.4 Finns och uttrycks spänningsförhållanden?**

Det kan konstateras att det finns en rad spänningar inom organisationen – mellan enheter och mellan verksamhetsområden, både inom vård –och omsorg, men även gentemot andra exempelvis utbildning. Spänningar mellan individer uttrycks främst mellan chefer, och då i form av maktobalans och otydlighet i roller och ansvar för implementeringen, men spänningar uttrycks även mellan medarbetare. Andra arbetssätt, mer digitaliserade, kan lösa upp en del av de spänningar som sker mellan medarbetare i samband med schemaplanering, där användningen av AI enligt Jacobsen (2019) visat fina resultat inom liknande områden.

#### **7.2.5 Sammanfattande diskussion**

Vad kan anses vara framgångsfaktorer för organisationer gällande *meningsskapande* och *översättningar* i samband med förändringsprocesser? Generellt kan det anses vara att det finns forum där man kan reflektera och dela kunskap tillsammans. Något som Jacobsen och Thorsvik (2014) menar leder till

legitimitet som är värdefullt både gällande rekryteringsmöjligheter och för att skapa *mening* och tydliggöra organisationens roll för de som är verksamma inom den. Något som *översättningsmodellen (lösryckning – mottagning – paketering – handling och institutionalisering)* har gemensamt med *meningsskapandeperspektivet* är vikten av kommunikation. För att lyckas förändra krävs kommunikation genom hela processen oavsett om det gäller att *översätta* en generell förändringsidé till den lokala kontexten eller om det handlar om att skapa *mening* för förändring i organisationen (Angelöw, 2010). Interna kommunikationen och organisationskulturen är av största vikt i förändringsprocesser i organisationer (Edman, 2012; Whittle et. al, 2010). Där behovet av att skapa *mening* för förändringen och *översätta* den i lokala kontexten är avgörande för resultatet. Weick (1995) beskriver i *meningsskapandeprocessen* sex steg, vilket jag i denna uppsats gett två olika exempel på, ett perspektiv utifrån medarbetare och ett utifrån kund med samma ursprungsidé – *heltid som norm*. *Mening* skapas när något uttalas, vilket gör språket och kommunikationen till en viktig del i *meningsskapandet* (Weick, 1995) precis som språket och kommunikationen blir viktigt i *översättningsprocessen* (Czarniawska & Joerges, 1996) för att *översätta* abstrakta processer till konkreta handlingar.

Sammanfattningsvis kan sägas att *översättningar* som görs till den lokala kontexten i denna studie består av dokument som anpassats, lokala ställningstaganden, handlingar i form av pilotprojekt, workshop, processer på enheterna under APT, informations- och utbildningsinsatser, projektgrupper och samarbete med andra kommuner i liknande situationer. Dessa presenteras mer ingående inledningsvis i detta kapitel under *vilka* översättningar görs.

**Var** *översättningar* görs är främst inom vård –och omsorg och särskilt inom pilotprojektet. **Hur** *översättningen* sker är inom pilotprojektet, workshops och APT, men även i samtal mellan kollegor i samband med schemaplanering. **Vilka** som *översätter* är främst högsta ledningen då dem driver frågan tillsammans med politiken. Om "*heltidsresan*" blir paketerad och kommunicerad med vad den innebär kommer med all säkerhet enhetschefer vara trygga att i större uträkning

än i dag förmedla *"heltidsresan"* vidare till medarbetare som i sin tur sedan förmedlar det vidare till kollegor.

Spänningar kan uppvisas på flera nivåer. Mellan chefer är det främst en obalans i vem som gör vad – vad som ska göras och generell otydlighet i vad *"heltidsresan"* innebär och hur *"heltidsresan"* ska implementeras. En tydlig handlingsplan som innefattar både tids –och kommunikationsplan kan lösa dem spänningarna. När det gäller spänningar mellan medarbetare handlar de främst om schemaplanering. Om utveckling sker där med central schemaplanering (Dokument 4, 2020) eller utvecklande av AI tekniken inom organisationen kan dessa utmaningar lösas. Spänningarna som uppvisas mellan vård –och omsorg och utbildning rör resursfördelning och värde mellan teknik och vård –och omsorgsplatser på utbildningsnivå. Här kan kommunen lösa dessa spänningar genom att se över hur man fördelar resurser och varför. Finns det argument för att det ser ut som det gör eller har det bara blivit så är frågor att diskutera främst för den politiska ledningen med ansvar och mandat i frågan.

Resultaten av denna kvalitativa studie vinner på att precis som Miles och Huberman (1994) förespråkar, *"berättas"* visuellt genom ord, symboler och bilder och göras mer tillgänglig för organisationen som ett bidrag till att underlätta denna och kommande förändringsprocesser.

### **7.3 Slutsatser**

För att nå framgångsrikt förändringsarbete enligt (Kotter, 1996; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Bolman & Deal, 2015) forskning behöver organisationen anta utmaningarna och genom ett antal steg omsätta dem till en framgångsrik förändringsprocess. Organisationen behöver starta *"heltidsresan"*, på nytt. Tydligt *skapa ett förändringsbehov* och låta ett *kompetent team* vara reseledare – *skapa en vision och strategi* med ord, handlingar och metaforer för att *förmedla resmålet* – *skapa förutsättningar* med *tydlig karta* och *säker färdväg* – *synliggöra resultaten*, gärna *visuellt* – *skapa* och *underhålla en organisationskultur* som *stödjer förändringsprocessen*.

Drivkrafterna menar Jacobsen (2019) är inte objektiva utan förmedlas av människor och behöver tolkas. Ofta är drivkrafterna vaga och oklara, vilket gör förändringsprocesserna komplexa. Ju fler personer som delar samma bild av varför förändringen behövs desto klarare och starkare blir drivkraften att förändra. I planerade förändringsprocesser utgörs drivkrafterna av *förändringsaktörerna*, deras uppfattning om behovet av förändring och vilka handlingar som är mest lämpade (Jacobsen, 2019). Här behöver organisationen fokusera på att ge *samma bild till varför förändringen behövs*, där *paketeringen* av *"heltidsresan"* är av största vikt. Då kan förändringen lättare *mottagas* av de som ska driva processen vidare, *förändringsaktörerna* och utarbeta *handlingar* som leder till att *"heltidsresan"* *institutionaliseras* i organisationen.

Med en ännu tydligare förpackning skulle *"heltidsresan"* lättare kunna kommuniceras vidare i organisationen, vilket skulle kunna minska motståndet. Organisationen skulle vinna på olika förpackningar anpassade till mottagaren, *medarbetare – chefer*. En paketering som riktar sig till medarbetarna skulle kunna innehålla tydligare bild av möjligheter i form av ett bra schema, ökad kompetens genom arbete på fler enheter, ökat kundfokus och annat exempelvis pensioner. En annan form av paketering riktad till chefer bör innehålla tydligt syfte och mål med införandet, avtal och överenskommelser som påverkar exempelvis rekrytering och schemaplanering. Utöver det behöver paketeringen till chefer bestå av information, metoder och chefens ansvar i införandet då det främst är enhetscheferna som möter medarbetarna och kommunicerar *"heltidsresan"*.

Organisationen behöver se över hur *"heltidsresan"* ska förpackas, och använda olika förpackningar beroende på mottagare, ett paket som riktar sig mot medarbetare och ett paket riktad till chefer kan underlätta i förändringsprocessen. Det steg som framför allt behöver tas i organisationen gäller att lyfta upp diskussioner om organisationskultur, ledarskap och medarbetarskap på bordet i alla enheter. Utmärkt möjlighet finns för organisationen att involvera medarbetarna i den handlingsplan som ska tas fram mot 2024.

Vidare bör en strategi –gällande ledarskapsutveckling tas fram, då fokus idag är på chefens egen förmåga att inspirera, motivera, engagera och presentera

konceptet ”*heltidsresan*”. Behov av att paketera ”*heltidsresan*” i fler former kan vara aktuella – i kommunikation med allmänheten och i egna organisationen som är politiskt styrd för att medvetandegöra rekryteringsutmaningarna och hur ”*heltidsresan*” kan vara en lösning på dessa. I nuläget ses främst behov av att förpacka ”*heltidsresan*” i två olika paket, ett riktat till medarbetarna och ett riktat till chefer. För att utjämna skillnader och verka för likheter i ledarskapet i organisationen kan ledarskapsutveckling i olika former vara av värde. Kompetensutveckling kan ske på många olika sätt, med ”hospitering” hos varandra, på andra enheter och verksamheter, i andra kommuner och med forum för dialog, erfarenhetsutbyte och idéutveckling. Något som kan vara en utmaning då kompetensutveckling för chefer kräver resurser både i form av tid och ekonomiska medel. Kompetensutveckling för chefer är betydligt vanligare och framför allt synligare i näringslivet som viktiga investeringar och något som bör bli mer framträdande även i offentliga organisationer (Jacobsen, 2019).

## **7.4 Förslag till fortsatt forskning**

Vidare forskning kan ske inom offentliga organisationer som genomfört någon form av förändringsprocess, gärna inom teknologiska fältet exempelvis AI, för att ytterligare hitta framgångsfaktorer av betydelse. Detta då offentliga organisationer ofta har begränsade resurser för att på samma sätt som näringslivet ta in externa utförare som driver förändringsarbetet, och behöver hitta arbetssätt, metoder och modeller som med hjälp av interna utförare, *förändringsaktörer*, kan driva processen framåt.

Ett annat intressant område, vore att studera offentliga organisationers satsningar och investeringar gällande kompetensutveckling i samband med förändringsprocesser både på chef –och medarbetarnivå, då det ofta ur ekonomiska perspektiv inte sker frekvent.



## 8 Sammanfattning svenska

För att möta framtidens rekryteringsutmaningar behöver offentliga organisationer inom främst vård –och omsorg rekrytera en stor andel medarbetare. Ett sätt att göra det på är att gå från nuvarande deltidsorganisation till heltidsorganisation och införa *heltid som norm* i välfärden. Den organisation som studerats har målet att införa ”*heltidsresan – heltid som norm*” i kommunal vård –och omsorgsverksamhet. Förändringsprocessen ”*heltidsresan – heltid som norm*” är ett generellt koncept från SKR och Kommunal (2019) som nu ska anpassas lokalt i kommuner och regioner i hela landet. Denna studie syftar till att få fördjupad förståelse för förändringsprocesser med fokus på *översättning* och *meningsskapande*. I studien undersöks hur det generella konceptet ”*heltidsresan*” *översätts*, anpassas och uttrycks lokalt inom en offentlig organisation. Dessutom identifieras och diskuteras spänningsförhållanden och hur dessa uttrycks inom organisationen. Metoden som används är en kombination av analys av dokument samt kvalitativa forskningsintervjuer. Analys av dokument och intervjuer görs utifrån *översättningsmodellen* utformad av Czarniawaska och Joerges (1996), som modifierats av flera. Resultatet visar att det finns hög grad av förståelse för varför förändringsprocessen genomförs i organisationen, heltid som norm ses som positivt. Utmaningar finns i organisationskulturen, strukturen och ledarskapet och uttrycks genom olika spänningsförhållanden. *Översättningsmodellen* visade sig vara ett bra analysverktyg för att studera hur översättningsprocesser och spänningar uttrycks i organisationen. Underliggande frågorna *var, hur* och *av vilka översättning* av förändringsprocessen sker i organisationen besvaras mer ingående i uppsatsen.

## Referenser

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete – om individ och organisation i förändring*. Natur & Kultur, Stockholm.

Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*, Policy Press. Available at: citeulike-article-id:9289480.

Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday Anchor.

Berger, P. & Luckmann, T. (1979). *Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström och Widstrand.

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

Boréus, K. & Bergström, G. (2018). *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text –och diskursanalys*. Studentlitteratur AB, Lund.

Brorström, S. (2010). *Kommunala satsningar av betydelse – en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.

Brorström, B. & Siverbo, S. (2008). *Perspektiv på framgångsrika kommuner – utmaningar i teori och praktik*. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-rapport nr 94.

Brorström, B., Nilsson, V., Almqvist, R., Jonsson, L & Ramberg, U. (2010). *En referensram för studier av kommuner i förändring*. Rapport 2.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 2:1. Liber AB, Stockholm.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieu Bay, i Law, J (red.) *Power action and belief*. London: Routledge and Kegan, P, 196-233.

Callon, M. & Latour, B. (1981). Unscrewing the Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them do so. I K. Knorr-Cetina & A. Cicourel (red). *Advances in social theory and methodology*. London: Routledge and Keagan Paul.

- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In Czarniawska, B. and Sevón, G. (red.) 1996, *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: de Gruyter, 13-48.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) (1996). *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in the global economy*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Dahlman, S & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation – led organisationer med kommunikation*. Liber AB, Stockholm.
- Dent, E.B & Goldberg, S.G. (1999). Challenging "Resistance to change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 45-47.
- DiMaggio, P. & Powell, P. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, nr. 2, 147-160.
- Edman, M. (2012). *I tider av förändring – När meningsskapande blir som viktigast*. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Eisenberg, E. (2006). Karl Weick and the Aesthetics of Contingency. *Organizational Studies*, 27 (1): 1–15.
- Eriksson, P. (2017). *Planerad kommunikation – strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Liber AB, Stockholm.
- Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer: kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Diss. Lund : Univ.
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, vol 66, nr 2, s 168–176.
- Gardamer, H-G. (1997). *Sanning och metod i urval*. Göteborg: Daidalos.
- Hernes, T. (2008). *Understanding Organizations as Process, theory for a tangled world*. Routledge: New York.
- Jacobsen, D.I (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur AB, Lund.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Jalonen, H. (2011). Enabling Innovation in Complex Welfare Service Systems. *Journal of Service Science and Management*, 04, pp.401–418. Available at:10.4236/jssm.2011.44046.
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (2015). *Ledarskapsboken*. Liber AB, Stockholm.
- Kotter, (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Latour, B. (1986). The Powers of Association, i John Law *Power action and Belief*. London: Routledge & Paul Kegan.
- Lewis, L. K. & Russ, T. L. (2011). “Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing” s. 267-294, *Management communication quarterly*, årg. 26 nr. 2, Sage Publications
- Lindberg, K. (2002). *Kopplandets kraft. Om organisering mellan organisationer*. Göteborg: BAS.
- Lindberg, K & Erlingsdóttir, G. (2005). *Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso –och sjukvården*. Nordiske Organisasjonsstudier, Fagbokforlaget.
- Meyer, J.W. (1996). Otherhood: The Promulgation and Transmission in the Modern Organizational Environment, i Czarniawska, B & Sévon, G (red.). *Translating Organisational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), ss.340-363.
- Miles, M.B. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook 2nd Ed*. Thousand Oaks CA: Sage Publications 1994, 336 pp.
- Mitchell, S.L & Clark, M. (2020). Telling a different story: How nonprofit organizations reveal strategic purpose through storytelling. *Academy of Marketing, Grant/Award Number: AMRC08*

- Morris, T. & Lancaster, Z. (2006). "Translating Management Ideas" s. 207-233, *Organization Studies* årg. 27 nr. 2, Sage Publications.
- Nutt, P.G. (1998). Leverage, resistance and the success of implementation approaches, *Journal of Management Studies* 35 (2) p. 213-240.
- Palmgren, M. (2019). *Optimal schemaläggning*. Föreläsning, Hudiksvall.
- Patel R & Davidson B (2003). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Røvik, K-A. (2000). *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millenniumskiftet*. Malmö: Liber ekonomi.
- Røvik, K. A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Sahlin-Andersson, K. (1994). *Varför låter sig organisationer omvandlas?*, In: Jacobsson, Bengt, (ed.), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Stockholm: Nerenius och Santérus, 170-204.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields. In Czarniawska, B. and Sevón, G., 1996, *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: de Gruyter, 69-92.
- Sahlin-Andersson, K. (2006). Corporate Social Responsibility: A Trend and a Movement but of What and for What?, *Corporate Governance*. Vol. 6, 595 - 608.
- Sahlin, K. & Wedlin, K. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson, K. and Suddaby, R., (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London; California; New Delhi; Singapore: SAGE Publications, 218-242.
- Sevón, G. (1996). *Organizational Imitation in Identity Transformation*. I B. Czarniawska & G. Sevón (red) *Translating Organisational Change*. Berlin :de Gruyter.
- SKR. (2019). *Argument för heltid*. <https://heltid.nu/> Hämtad 2020-11-30.
- SKR. (2020a). *Heltidsresan och lärdomar av Corona*. Konferens, SKR 2020-11-18.
- SKR (2020b). *Möt kompetensutmaningen - Rekryteringsrapport 2020*. [https://webbutik.skr.se/shop?funk=visa\\_artikel&artnr=7585-901-9](https://webbutik.skr.se/shop?funk=visa_artikel&artnr=7585-901-9)

Taylor, J. & Van Every, E. (2000). *The Emergent Organization*. London: Erlbaum.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Uppl. 4:1. Elanders Hungary Kft, Hungary

Ulricehamn. (2020). *Bemanningshandboken*. Ulricehamns kommun, 20 feb, 2020, version 5.

Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges Televison*. Örebro universitet, Humanistiska institutionen.

Weber, K. & Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies* 27 (11): 1639-1660.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Whittle, A., Suhomlinova, O. & Mueller, F. (2010). Funnel of intererests: The discursive translation of organizational change. *Journal of Applied Behavioural Science* 2010, 46(1), 16-37.

## Bilaga A: Avtal om intervjudeltagande

Hej, jag skriver en magisteruppsats inom ämnet strategisk information och kommunikation i organisationer och avslutar nu min utbildning med att skriva uppsats. Har valt att studera hur vi i kommunen ”översätter” konceptet ”heltidsresan – heltid som norm” lokalt. Skulle önska en intervju med dig om detta. Kan ske fysiskt, Skype eller via telefon. Tar ca 45 min och uppsatsen ska vara inlämnad 4 jan så from nu och fram till nyår är jag öppen för förslag. ☺

Hoppas du har möjlighet att bidra.

Naturligtvis är du anonym och organisationen likaså.

Tack på förhand! Mvh Anki

# Bilaga B: Intervjumall

## INTERVJUGUIDE

### Varför översätts heltidsresan?

- Beskriv heltidsresan för mig
- Beskriv din upplevelse av heltidsresan
- Varför genomförs heltidsresan?
- Vilka förväntningar har du på heltidsresan?

### Var översätts heltidsresan?

- När hörde du först talas om heltidsresan?
  - Av vem? I vilken situation?
- Hur delaktig upplever du att du är i ”heltidsresan”?
- Hur skulle du bäst beskriva medarbetarnas del i heltidsresan, intresse, engagemang, agerande och delaktighet?
- Hur skulle du bäst beskriva ledningens del i heltidsresan, intresse, engagemang, agerande och delaktighet?

### Hur översätts heltidsresan?

- Hur beskrivs heltidsresan?
  - Vilka argument används? Finns det någon/något som du har högre tilltro till när du hör något om heltidsresan? Hur ofta beskrivs heltidsresan i någon form?
- Vad är viktigt för dig i samband med heltidsresan?



- Hur pratar man om heltidsresan i organisationen?
  - Mellan kollegor - Mellan chefer och medarbetare - Mellan chefer?

### **Vilka översätter heltidsresan?**

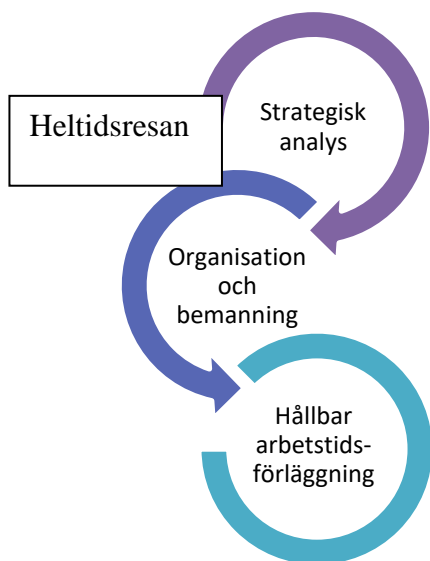
- På vilket sätt har du beskrivit heltidsresan?
  - För vem? I vilka forum?
- Hur kommunicerar du om heltidsresan?
  - Hur ofta händer det att du kommunicerar något om heltidsresan vidare? Till vem? I vilka forum?

### **Informanternas strategier för att möta heltidsresan**

- Hur ser du på förändringar i allmänhet?
  - Förändringen som ska leda till heltidsresan? Hur beredd är du att åka med på tåget mot heltidsresan? Finns det något som skulle göra dig mer beredd?

# Bilaga C: Analysmodell

Analysmodell – *heltidsresan* som koncept och varför, hur, var och av vilka översättningen sker.



---

Översättningsmodellen Lösryckning

- Implementering

---

Paketering

---

Mottagning

---

---

-Användning

---

Handling

---

Institutionalisering

---