

ISM-rapport 14:2



Förändringsprocesser och
utvärderingar av interventioner
i kommunala förvaltningar

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

Annika Härenstam och
Anders Östebo (red)



ISM-RAPPORT 14:2

Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar



Metoder och resultat från CHEFiOS-projektet – slutrapport del 2

Annika Härenstam och Anders Östebo (red)

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

Erik Berntson¹

Lisa Björk^{2,3}

Annika Härenstam²

Hans Lindgren²

Anders Pousette⁴

Stefan Szücs⁵

¹ Psykologiska institutionen, Stockholms universitet

² Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

³ Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen

⁴ Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet

⁵ Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet

Om rapportserien

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

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

Utgivna ISM-rapporter:

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

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

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

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

Förord

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

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

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

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

Annika Härenstam
Projektledare

Anders Östebo
Projektkoordinator

Medarbetare i projektet

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

Lokala projektledare i kommunerna

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

Innehållsförteckning

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

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

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

Annika Härenstam

Rapportens uppläggning och innehåll

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

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

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

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

Syfte och frågeställningar

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

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

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

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

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

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

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

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

Exempel på forskningsfrågor:

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

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

Chefios-projektets teoretiska utgångspunkter

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

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

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

Chefios hypotes och slutsats



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

Tillämpning – utveckling – lärande

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

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

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

Tidigare forskning om interventioner på arbetsplatser

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

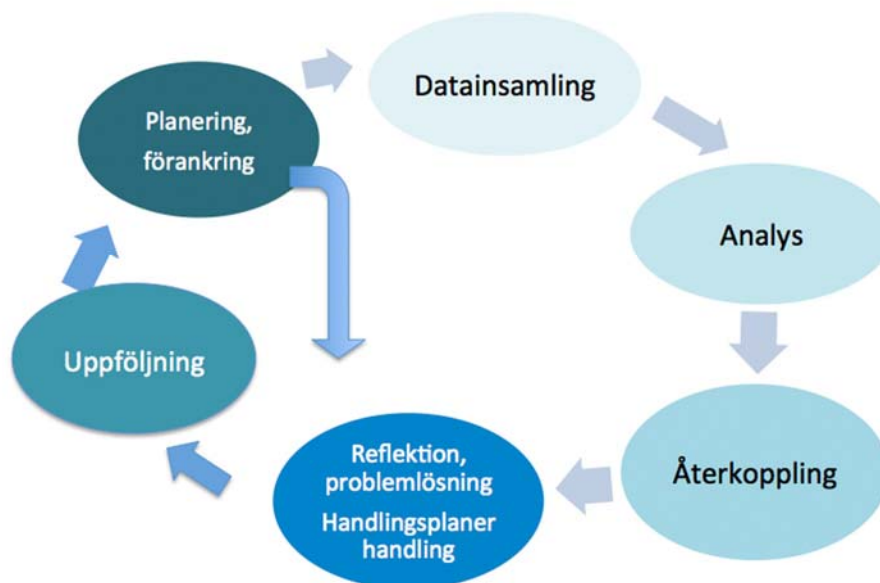
Det finns inte mycket forskning under senare år om organisatoriska möjligheter att komma till rätta med de problem som finns i organisering av kommunala verksamheter. En studie lyfte fram att bristande förutsättningar för interaktion mellan organisatoriska nivåer som grund för motsättningar (Kankkunen,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

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

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

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

Survey – feedback intervention



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

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

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

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

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

Utgångspunkter för Chefios design

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

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

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

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

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

Design

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

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

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

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

Genomförande

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

Interventionen

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

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

Spegling

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

Jämförelse

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

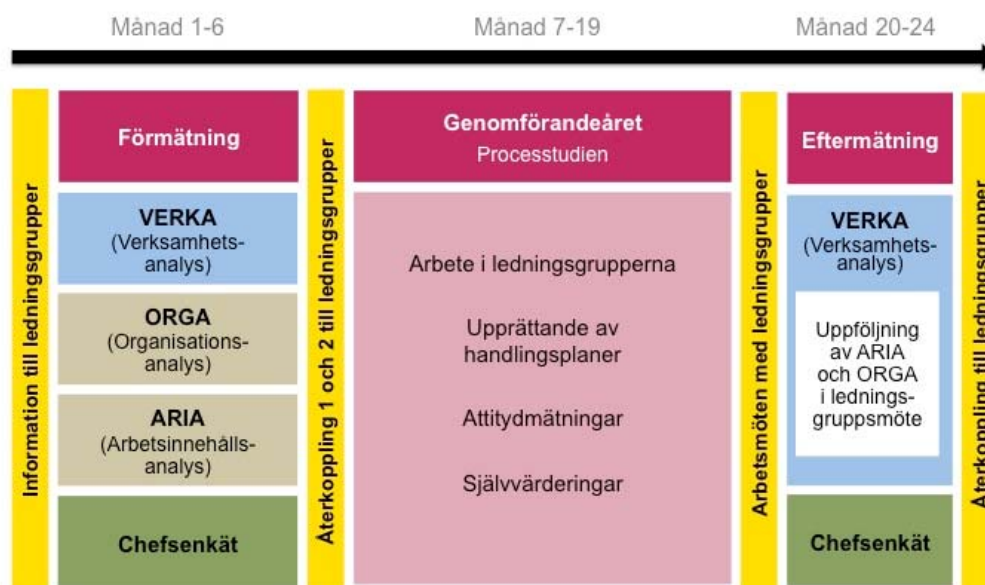
sig med ”likar” men även med sådana organisationer som i vissa, men inte alla aspekter är olika, öppnar upp för att kunna kritiskt granska sin egen verksamhet. Sådana jämförelser väcker lättare frågor om vad skillnader kan beror på och att det finns andra sätt än det egna att organisera arbetet på. Urvalet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

Reflektion

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

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

Flödet i Chefios interventioner



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

Struktur

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

Kartläggningsinstrument

1. En enkät användes för att besvara frågan; Hur har cheferna det? Som för- och eftermätning användes en enkät om chefers arbetssituation, stödresurser, strategier och hälsa. Baserades framförallt på en enkät utarbetad av forskare vid Institutet för Stressmedicin och Arbets- och Miljömedicin, Sahlgrenska akademien på basis av intervjuer med chefer i offentlig sektor. Instrumentets psykometriska egenskaper har prövats i en pilotstudie med 200 chefer (Eklöf med

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. *Verksamhetsanalys* besvarar frågan; Hur ligger verksamheten till?

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

Analys

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

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

Projektets organisering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sammanfattning

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

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

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

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

Referenser

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

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

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

2. Urval

Stefan Szücs, Annika Härenstam och Lisa Björk

Urvalsdragning

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

Rekrytering

Målet var att inkludera två tekniska förvaltningar, två förvaltningar inom skola och två inom vård/omsorg. Så blev också det slutliga urvalet. De sex interventionsförvaltningarna i fyra kommuner har rekryterats på olika sätt. I ett fall fick forskningsledaren frågan direkt av förvaltningschefen i samband med en föreläsning av forskningsledaren vid kommunens chefsdag. Forskningsledaren hade inbjudits av en personaladministratör som tidigare hade hört henne föreläsa. I en annan kommun hade forskningsledaren ett seminarium något år innan projektet fick forskningsmedel. Där deltog en kommundirektör som visade stort intresse för projektet och ville få mer information om det blev en fortsättning. I samband med ansökan om forskningsmedel tog forskningsledaren kontakt igen.

Kommundirektören ville då gärna att denna kommun skulle medverka i projektet. I två kommuner tog forskningsledaren kontakt och gav information. I det ena fallet vid ett möte med personer vid en enhet för personalfrågor på övergripande nivå i kommunen. Rekrytering av en förvaltning gjordes därifrån efter information från forskarna. I denna kommun var det flera förvaltningar som ville delta men vi hade bara resurser för en. I det andra fallet var det en av forskarna som i ett helt annat sammanhang nämnde om projektet för en person i strategisk personalfunktion i en kommun. Denne var positiv och ville ha mer information. Efter ett möte med två förvaltningschefer ville båda att deras förvaltningar skulle delta i projektet. Under rekryteringsprocessen tillfrågade ytterligare två förvaltningar (båda teknisk service).

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

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

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

Urval av tvillingkommuner enligt metoden Most Similar Systems Design

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

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

Tabell 1. Interventionskommuner och mest lika jämförelsekommuner

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

* Kategoriseras enligt SKL ej som större stad

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

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

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

Beskrivning av urval på verksamhets- och individnivå

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

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

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

Referenser

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

3. Processtudien – en studie av Chefios-interventionens förändringsprocesser

Hans Lindgren

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

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

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

Utgångspunkter för interventionen

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

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

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

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

Chefios som kunskapsintervention

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

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

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

Organisationerna valde själva vad de ville arbeta med

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

Intervention i komplexa system

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

Kunskapsintervention som dialog

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

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

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

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

Forskningsfrågor

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

Genomförande av förändringsarbetet

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

Mötet mellan forskare och praktiker

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

Omvärldsfaktors betydelse

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

Gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser

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

Hur kan en förändringsprocess främjas?

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

Teoretiska och metodologiska perspektiv

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

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

Handlingsutrymme

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

En aspekt vi undersökt kring handlingsutrymme är den distinktion mellan objektiva och subjektiva handlingsutrymme som brukar göras inom handlings-teori (Aronsson 1990). Objektiva handlingsutrymme avser det som ges i form av

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

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

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

Kontextuella faktorer och samverkan med olika intressenter

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

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

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

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

Självvärdering – en lärprocess

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

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

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

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

Kriterier för en lyckad förändringsprocess

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

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

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

Hur kan en förändringsprocess främjas

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

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

Komplexa system

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

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

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

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

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

Kaos

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

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

Distribution av kontroll

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

Mellanberoende

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

Beskrivning av komplexa helheter

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

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

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

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

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

Teori om grupper och lärande

Ledningsgruppers arbetsformer

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

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

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

Lärgemenskaper

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

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

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

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

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

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

Översättning av förändringsmodeller till praktisk verklighet

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

Dialektiken i förändringsarbete mellan koncept och ”verklighet”

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

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

Anpassning och översättning

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



Figur 3:1. Den formativa fasen.

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

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

Metod

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

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

Resultaten redovisades för organisationerna ett år efter processårets slut.

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

Genomförande

Studiens tidsomfattning och avtal

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

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

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

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

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

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

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

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

De deltagande organisationerna

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

Tabell 3:1. De deltagande ledningsgrupperna.

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

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

Roller, avgränsningar, arbetssätt och överenskommelser

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

Forskarna och relationer till organisationerna

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

Lokala projektledare

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

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

Cheferna och förändringsarbetet

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

Mötena mellan processforskarna och de lokala projektledarna

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

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

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

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

Ledningsgrupper och organisation

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

Konferens

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

Källor

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

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

Handlingsplaner

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

Information från de lokala projektledarna

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

Attitydenkät vid tre tillfällen

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

Självvärdering vid tre tillfällen

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

Självskattning av Ledningsgruppens kapabilitet

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

Observationer vid möten mellan forskare och chefer

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

genomfördes en konferens där samtliga organisationer var representerade. Grupparbeten genomfördes och processanteckningar gjordes av forskarna.

Deltagande observation vid ledningsgruppsmöten

Varje ledningsgrupps sätt att arbeta under ledningsgruppsmöten dokumenterades av den lokala projektledaren eller av besökande forskare.

Intervjuer av nyckelpersoner

I varje förvaltning genomförde forskarna en intervju med en särskilt utvald central person under slutet av processåret. Detta för att säkerställa de uppgifter vi fått samt för att skaffa ytterligare information.

Format för beskrivning av organisationernas förändringsarbete

Under processåret och det efterkommande året växte ett format för kategorisering av materialet fram. Detta format användes slutligen vid den sista återkopplingen i slutet av 2011, ca ett år efter processåret 2010. Formatet tillfredsställer å ena sidan behovet av att kunna jämföra de sex organisationernas till sin karaktär mycket skilda förändringsarbeten. Å andra sidan kunde detta format på ett kommunicerbart sätt, vid den avslutande åiterrapporteringen december 2011, återge en beskrivning av vad som skett i organisationen under processåret. Formatet utgår från den ursprungliga interventionsdesignen men utvecklades allteftersom. En enkel kategorisering i tre dimensioner bygger upp beskrivningen. I den första, *Handlingsplanerna och övriga handlingar inspirerade av Chefios*, beskrivs handlingsplanerna och dess uppföljning. Den andra dimensionen, *Processrörelser*, beskriver rörelser och aktiviteter i och omkring organisationen. Den tredje dimensionen, *Processaktörer*, beskriver aktörer som hade en processdrivande funktion.

Denna förenklade beskrivning med tillhörande grafer och bilder har redovisats för respektive organisation vid avslutande åiterrapporteringen dec 2011. Två exempel finns på internet (se A 1 T och D 1 V)⁹. Här följer en sammanfattning av formatet för att beskriva förändringsarbetet i organisationerna:

1. **Handlingsplaner och handlingar** från allt utvecklings- och förändringsarbete kopplat till Chefios samlas in och följs upp, främst av LPL.
 -
2. Processrörelser

⁹ På institutionens hemsida vid Göteborgs universitets finns dessa beskrivningar under länken <http://www.socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/chefios/publikationer/appendix-till-antologin/>.

- **Omvärldsfaktorer** i form av händelser och aktioner som har sin bas utanför organisationen, ex: utfall av val, brukarunderlagsförändringar, ändringar i den överorganisatoriska styrningen som lagförslag, ekonomiska beslut, etc.
- **Förankring/spridning** av organisationens arbete med Chefios-konceptet inom och utom organisationen. Detta omfattar både i vilken utsträckning projektet har förankrats i organisationens olika delar och även i vilken utsträckning organisationen har ägnat sig åt att sprida arbetet med Chefios-konceptet.
- **Bridging** innebärande ömsesidig intresseallians mellan organisationens intresse av att förbättra sina chefers villkor och Chefios intresse av att sprida sitt kunskapsperspektiv.
-

3. Processaktörer

- **Processägare** innebär en beskrivning i vilken omfattning organisationen har tagit till sig ägandet av projektet.
- **LPL**, den Lokala Projekt Ledarens roll i organisationen utifrån utrymme för att agera och tillgång till utrymme i ledningsgruppens arbete med Chefiosprojektet.
- **Processtöd** i form av forskares eller inhyrda konsulter arbete med den förändringsprocess som organisationen beslutar sig för att genomföra.

Vid sista avrapporteringen till organisationerna visades nedanstående bild. Den färglades utifrån bedömningen av deras insatser. Vid presentationen för organisationerna så representerades motverkande faktorer av en röd färg, stagnerande faktorer blev ljusa och positivt påverkande faktorer blev gröna.

Handlingsplanens färgnyanser var från mycket ljusblå där lite, eller inget hände, till starkt klarblå där mycket hände.



Figur 3:2. Beskrivning av en ledningsgrupps arbete med ett lyckat förändringsarbete.

Resultat

Processtudiens fokus är de förändringsarbeten, och deras kontextuella förutsättningar, som tillkom i samband med Chefios-projektets intervention under det vi kallar genomförandeåret, dvs 2010. Värt att notera är att när den andra chefsenkätmätningen genomfördes i april 2011, fyra månader efter processårets slut, befann sig ett antal av interventionsorganisationerna i omfattande omstruktureringar. Detta gällde organisation B 2 i kommun B samt organisationen i kommun D. För kommun B innebar omorganisationen att samtliga ledningsgrupper i B 2 inte längre existerade.

Hur genomfördes förändringsarbetet

I följande avsnitt redovisas resultaten utifrån de frågeområden och forskningsfrågor som beskrevs inledningsvis i processkapitlet. Det första övergripande frågeområdet (Genomförandet av förändringsarbetet) besvaras genom att:

1. Beskriva kortfattat de olika handlingsplanerna och deras resultat
2. En beskrivning av de olika organisationernas dynamik när det gäller aktiviteten – enskilda eldsjälar, förändringar genomförda av enskilda individer eller aktiv samverkan mellan ett flertal chefer i ledningsgruppen.
3. En beskrivning av de lokala projektledarnas funktion, mandat och betydelse för processen.
4. En beskrivning av hindrande och möjliggörande faktorer, handlingsutrymme, inflytande och strategier i ledningsgrupperna.

Handlingsplanerna – hur blev de och hur kom till

Nedan följer en genomgång av de olika organisationernas handlingsplaner. Dessutom finns en beskrivning av hur de arbetade med dem och vilka resultaten var. Observera att detta av utrymmesskäl enbart kan bli en schematisk beskrivning.¹⁰ Resultaten utgår från organisationernas handlingsplaner, deras uppföljning av handlingsplanerna samt de lokala projektledarnas beskrivningar av organisationernas arbete.

Kommun A

Från kommun A deltog en teknisk förvaltning med en förvaltningsledningsgrupp.

A I T

Handlingsplan skapades i februari 2010 och fastställdes av förvaltningens ledningsgrupp efter workshop med samtliga ledare 2010-02-04 då ledningsgruppen gemensamt prioriterade vilka frågor som var viktigast att jobba vidare med under det kommande året.

Områdena man valde att arbeta med var:

- Processkartläggning och tydliggörande av roller
- Ledarskap- och kommunikation
- Rekrytering av nya medarbetare
- Förbättrade externa relationer inom VA-kollektivet

Inom dessa områden arbetade organisationen intensivt och med framgång under hela processåret.

Kommun B

Kommun B består av två stycken förvaltningar med sammanlagt fem ledningsgrupper. En förvaltningsledningsgrupp och en verksamhets-ledningsgrupp i organisation B 1 och en förvaltningsledningsgrupp och två verksamhetsledningsgrupper i organisation B 2. Då resultaten i de fem ledningsgrupperna skilde sig avsevärt blev det intressant och viktigt att redovisa ledningsgrupperna separat.

B 1 FLG S

Arbetet med handlingsplanen kom att sträckas ut under hela våren. Först i slutet av maj kunde en handlingsplan fastställas. Man valde i FLG att planera arbete med följande områden:

- Något sämre stöd från ledningen

¹⁰ För exempel på beskrivning av två organisationers arbeten se institutionens hemsida vid Göteborgs universitets finns dessa beskrivningar under länken <http://www.socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/chefios/publikationer/appendix-till-antologin/>.

- Brist på gemensamt språk
- Otydliga mål

Kort kan sägas att FLG inte kom att arbeta med någon av frågorna på grund av den kommande omorganisationen som kortslöt ledningsgruppens arbete efter sommaren.

B 1.1 S

Ledningsgruppen arbetade aktivt från början och under hela året med framtagande och genomförande av handlingsplan. Följande delar ingick i den handlingsplan som skapades under maj månad:

- Ökade administrativa arbetsuppgifter – för lite administrativt stöd
- Saknas konkreta mål
- Ej synliga i kommunen
- Utbildning och utveckling för chefer
- Saknas övergripande samordning av centralt pålagda uppgifter

Samtliga mål, varav en del dock sträcker sig över flera år, kom att påbörjas eller uppnås under processåret.

B 2 GLG V/U

FLG visade efter en svag inledning ett stort engagemang och fick sin plan klar i slutet av maj. Man enades om att arbeta med att:

- Förtydliga mål.
- Skapa mötesarenor.
- Förtydliga uppdrag för ledningsgruppen, verksamhetschefen och enhetschefen.

Detta enades man om skall ingå i den nya organisationen som skall arbetas fram under hösten:

- Förvaltningschefen (FC) tar med sig frågorna i sitt arbete med den kommande organisationen.
- Chefios skall vara på agendan vid varje ledningsgruppsmöte under hösten.

Noteras bör att p.g.a. arbetsåtaganden från FC:s sida dog i princip förvaltningsledningens arbete ut under hösten. Vid ett avslutande möte i förvaltningsledningen där man reflekterade över det gångna året inför förvaltningens upphörande, nämnde FC att Chefios hade bidragit till stor aktivitet i framförallt verksamhetsledningsgrupperna. FC nämnde även att Chefios fungerat tydligt påskjutande i frågor av vikt för den nya organisationen. Tillsammans med bl.a. utredningen om chefers villkor av stadsrevisionen kom Chefios-

kartläggningen att via högre tjänstemän påverka politiker till att lägga resurser på chefsstöd i den nya organisationen.

B 2.1 V

Hinder	Konsekvenser	Åtgärder
Behövs årsagendor	Lättare prioritera	Grupp tillsatt – klart
Svårt följa upp		Ej klart
Hinner inte utveckla		Ej klart
Teknik fungerar inte		Ej klart
Dubbelkommando- arbetsuppgifter från flera håll		Ej klart
Mindre arbetsgrupper – 25 st		Ej klart

Organisationen arbetade efter handlingsplanen ovan.

Den enda av punkterna som man fann genomförbar var årsagendan. De andra punkterna menade man låg på högre nivåer och att man därigenom inte kunde agera konkret.

B 2.2 U

Följande punkter ingick i Handlingsplanen (här med noteringar från genomgången i slutet av året):

- Servicefunktionen ej bra organiserad – åtgärdat
- Ekonomisk uppföljning, saknar stöd i rutiner och uppföljning – åtgärdat
- Vi styr inte egen tid – frågan drivs vidare uppåt och via delegering av arbetsuppgifter
- Många medarbetare per chef – frågan arbetas med
- Rektorer behöver stöttning – det arbete som nu görs förväntas påverka positivt
- Samordning personalfrågor, utlånad personal – åtgärdat
- Behövs ett gemensamt system för vikarieanskaffning – åtgärdat
- Onödiga arbetsuppgifter, riktlinjer saknas – arbete påbörjat
- För lite personal med rätt kompetens för administrativt stöd - åtgärdat

Vid intervju med lokal projektledare framkom att arbetsmiljön i hög utsträckning hade påverkats under processåret. Ledningsgruppen var mer samlad, cheferna mer nöjda och gav uttryck för att de hade mer kontroll.

Självvärderingen i slutet på året visade att alla tre LG i B2 tyckte att de fått ett omfattande stöd via Chefios att förtydliga och uppfatta problem på ett hanterbart sätt. Som någon sa: ”Ni visade på det som vi visste men inte kunde greppa”. Flera

gav uttryck för att de förändringar som kommit till stånd och den påverkan på de strukturella villkoren man uppnått inte varit möjligt utan att Chefios funnits med som en observerande part.

Kommun C

Kommun C består av två mindre förvaltningar som representeras av varsin ledningsgrupp.

C 1 T

Arbetet med handlingsplanen stod av olika skäl still under nästan hela våren, bland annat avslutade både förvaltningschefen och den lokala projektledaren sina anställningar i ett tidigt skede. Processtödjaren stötte sent under våren på och vid sittningar med vikarierande förvaltningschef skapades en förståelse för kartläggningmaterialet varvid denne skapade en handlingsplan som fick stort genomslag.

Områdena man valde att arbeta med inom ramen för Chefios var:

1. Göra kunskap som finns på en beslutsnivå tillgänglig för alla organisatoriska nivåer
2. Skapa samsyn mellan organisatoriska nivåer kring relevant kunskap

Inom förvaltningen skapades en ytterligare ledningsgrupp som innebar att alla chefsled och chefer möttes. De skapade också en introduktionsplan för nya chefer, samt ett informationsblad om vad som händer inom förvaltningen för spridning till all personal. Diskussioner kring chefernas arbetssituation var frekventa under året.

Vid årets slut upplevdes organisatoriska förutsättningar för samsyn och gemensam kunskap mellan organisatoriska nivåer ha utvecklats. Chefios tycktes också vara väl förankrat inom förvaltningen. Dock hade arbetet med Chefios inte spridits utanför förvaltningen i kommunen, även om personalenheten var involverad vid något tillfälle.

C 2 U

Efter engagemang från lokal projektledare, förvaltningschefen och den tillskapade planeringsgruppen kom man att i hela chefsgruppen arbeta fram en Handlingsplan som främst berörde tre områden som beskrivs nedan:

Handlingsplanens lydelse:

- Organisationens effektivitet och ledarskap
 - Översyn antalet anställda per chef
 - Genomgång av administrativa arbetsuppgifter
 - Dela upp arbetsområden mellan rektorer, inte alla vara med på allt
 - Översyn av mötesformer – hur optimerar vi

- Arbetsbelastning – ledare
 - Översyn och prioritering av arbetsuppgifter
 - Tillämpning av flexitid
 - Tydligare arbetsbeskrivning per roll
- Ledarskap
 - Skapa förutsättningar för gemensam plattform via ex. salutogent förhållningssätt
 - Stärka de fora som finns för styrning

Vid avslutande avrapporteringen, med nya chefsenkäten (som visade på försämrade resultat) konstaterades att C 2 U till vissa delar valt att arbeta konträrt gentemot Chefios-perspektivet. Man valde att satsa på individuell ledarutveckling och att via ett IPU test (med stöd av personalkontoret) söka efter rätta karaktärer för jobbet.

Kommun D

Kommun D består av en förvaltning med tre ledningsgrupper. En förvaltningsledningsgrupp samt två verksamhetsledningsgrupper. Här uppstod inget behov av att separera de tre ledningsgrupperna då resultatet var likvärdigt i samtliga ledningsgrupper.

D I V

Under processåret arbetade förvaltningen med frågor från Chefios på många ledningsmöten. Cheferna arbetade tidigt med att ta fram en handlingsplan som omfattade ett flertal av de problem som forskarna redovisade vid Återrapporteringarna under 2009. Förvaltningen inspirerades speciellt av Chefsenkäten, Organisationsanalysen och Aria. Områdena förvaltningen valde att arbeta med var:

- Informationsglapp mellan organisatoriska nivåer
- Skapa gemensamt språk och bilder inom förvaltningen
- Arbetsbelastning, såsom att kartlägga behov av administrativt och tekniskt stöd

Sammantaget klassades förändringsarbetet som mindre lyckat då ett flertal faktorer hindrade cheferna från att genomföra sina handlingsplaner. En faktor var just det organisatoriska glappet inom kommunen vilket inte förändrades under processåret utan snarare förstärktes.

Sammanfattning av handlingsplaner

Organisationerna bedömdes utifrån sättet att arbeta med handlingsplanerna utgöra tre kategorier.

- Den största kategorin var de organisationer som hade en motig början men som under våren 2010 fick fart på sitt arbete. De var samtliga vård-, omsorg-

och skolorganisationer. Här kom de lokala projektledarna att i vissa fall få en mycket stor betydelse i det att de tolkade ut materialet och förtydligade det, visade på kopplingar till arbeten man redan gjorde som kunde inlemmas i Chefios samt i stort motiverade för ledningsgruppernas engagemang.

- Den andra kategorin är A 1 T, där samtliga chefer och den lokala projektledaren var aktiva, och som kom att ta till sig kartläggningen och se vinsten av att inlemma Chefios i övrig förändringsverksamhet. De var klara med handlingsplanerna tidigt under våren.
- Den tredje kategorin, C 1 T, arbetade inte med Chefios handlingsplaner under hela våren. Detta berodde på att det fanns ett motstånd mot projektet och att initiativtagaren till organisationens deltagande, vilken var förvaltningschef, slutade. Under våren slutade även den lokala projektledaren sin anställning och denne ersattes inte. Men när väl handlingsplanen var klar så skedde en del genomgripande förändringar.

Det är uppenbart att det fanns skillnader i hur hög grad ledningsgrupperna tog till sig kartlägningsresultaten och lyckades omsätta dem i handlingsplaner. För diskussion kring handlingsutrymme och gynnsamma resultat se det fortsatta materialet.

Aktiviteter bakom förändringsarbetet

Källmaterial till beskrivning av ledningsgruppernas engagemang är information från de lokala projektledarna, intervjuer med nyckelpersoner, självvärderingen, ledningsgruppsenkäten och den process som forskarna såg vid de fyra tillfällen man besökte ledningsgrupperna.

I följande diagram visas hur ledningsgrupperna skattade sin utveckling avseende fyra områden, klimatet, arbete med strategiska frågor, idé om ledarskap och handlingsutrymme. Enkäten fyller funktionen att bidra till helhetsuppfattningen av ledningsgruppernas arbetsprocesser (för enkät se Appendix 3:4)¹¹.

¹¹ I ett spinoffprojekt till Chefios, Nyttiggörandeprojektet, har vi kunnat använda en vetenskapligt framtagen enkät om 42 frågor som ger en god skattning av en ledningsgrupps förmåga att arbeta med strategiska frågor.

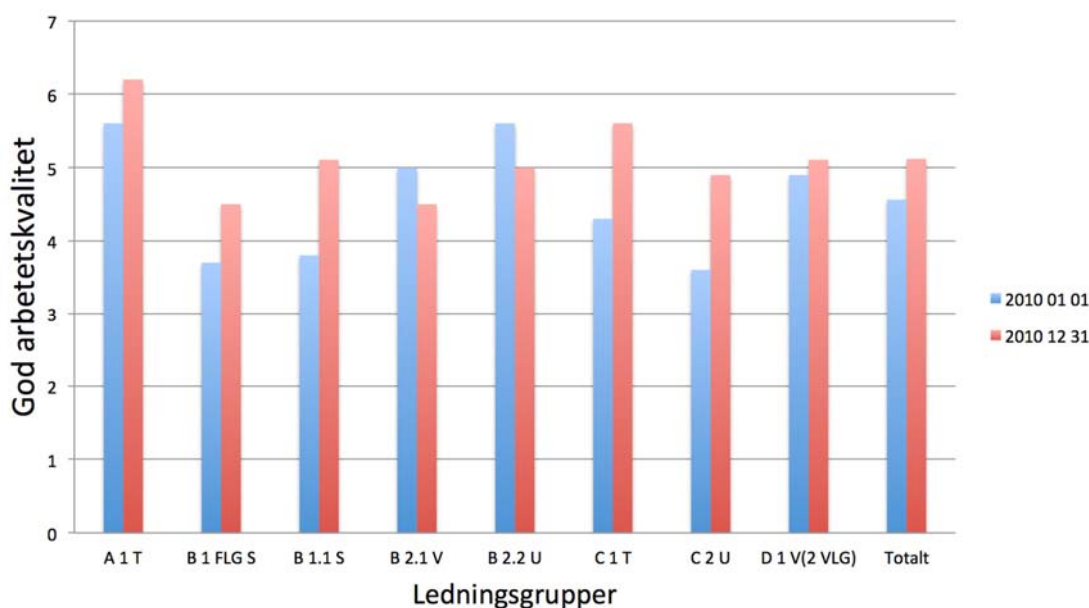


Diagram 3:1. Självsfattning av ledningsgruppernas arbetskvalitet.

Det är intressant att notera att nästan samtliga ledningsgrupper bedömer sig ha utvecklat sina arbetsformer. Detta visar att engagemanget i Chefios-projektets kartläggning med efterkommande förändringsarbete påverkar ledningsgruppernas arbetskvalitet. Vid denna generalisering bortser vi från de speciella omständigheter som förekommer i B 2.1 V och B 2.2 U¹².

Nedan har ledningsgrupperna kategoriserats grovt utifrån grad och art av engagemang. Denna kategorisering ger en överblick över hur engagemanget såg ut i de olika ledningsgrupperna men även en viss förståelse för olika aspekter av engagemanget. Aktiviteterna i de olika ledningsgrupperna skilde sig väsentligt åt, alltifrån enskilda lokala projektledares stora drivkraft till hela ledningsgruppernas solida engagemang. I tabellen nedan så är de organisationerna som genomgått en gynnsam förändringsprocess markerade i färg (för denna klassificering se tabell 5). De utan markering är de som inte lyckats genomföra en gynnsam förändringsprocess. Följande fördelning uppstod:

¹² I organisation B 2, liksom i samtliga ledningsgrupper, lämnades enkäten ut vid arbetsmötet januari 2011. B 2:s ledningsgrupper var då inne i en omfattande omorganisation vilket självklart gav avtryck i enkätsvaren.

Tabell 3:2. Engagemangets art i ledningsgrupperna.

	A 1 T	B 1 FLG S	B 1.1 S	B 2 FLG V/U	B 2.1 V	B 2.2 U	C 1 T	C 2 U	D 1 V
Brett engagemang med stöd av LPL	x		x						
Engagemang med stöd av LPL					x	x			x
Enbart engagemang LPL								x	
Enbart engagemang Förvaltningschef							x		
Inget aktivt engagemang		x		x					

För de två ytterligheterna i tabellen, brett engagemang (A 1 T, B 1.1 S) och inget engagemang (B 1 FLG S, B 2 FLG V/U) så är inte resultaten förvånande. Inget engagemang leder självklart till inget resultat och ett brett engagemang bör leda till ett lyckat resultat. Att enbart den lokala projektledaren är engagerad (C 2 U) bör heller inte leda till ett positivt resultat. Intressant är att notera att ett lyckat resultat uppstod om i princip enbart förvaltningschefen är engagerad (och fattar konstruktiva beslut). Det bör även noteras att utfallet av en förändringsprocess inte enbart handlade om ledningsgruppens engagemang och den lokala projektledarens stöd. Uppenbart, vilket senare redovisas, fanns det andra faktorer som hade betydelse.

De lokala projektledarnas funktion, mandat och betydelse

Generellt gällde för de av de lokala projektledare som var personalexperter i respektive organisation att de genomgick en betydande utveckling under perioden. De fick tillskott i kunskapsperspektiv och metodutveckling i arbete med chefer i sin vardag. De kom även att bli efterfrågade i ledningsgrupperna på ett konstruktivt sätt.

De övriga lokala projektledarna, en ekonom, en utvecklingsledare och en från utvecklingsenheten (C 1 T, C 2 U och D 1 V), kom inte att få tillgång till samma kompetensutveckling. De lokala projektledarna i dessa organisationer gav även tydligt uttryck för frustration, både vad gällde att förstå perspektivet men även i att kunna arbeta med projektet. Det är dock inte möjligt att se detta som ett samband då det i dessa organisationer även fanns andra faktorer av avgörande betydelse för utfallet.

Vår slutsats blir ändå att det är lämpligt, att i framtida liknande projekt, utgå från personalfunktion vid val av lokala projektledare.

Vilka faktorer påverkar förändringsarbetet?

Forskningsfrågan, Vilka faktorer som påverkar förändringsarbetet i stort, innehåller följande underfrågor. Vilka hinder, vilket handlingsutrymme, vilket inflytande och vilka strategier ägnade sig ledningsgrupperna åt. I det följande beskrivs de påverkande faktorerna genom att besvara dessa underfrågor.

Möjliggörande och hindrande faktorer

Under processtudien framkom tidigt att ett flertal ledningsgrupper verkade i inre och yttre kontextuella faktorer som påverkade ledningsgruppernas arbetsprocesser. En del av dessa faktorer var säkert själva anledningen till att man gick med i projektet. Andra faktorer uppstod under hand. De inre kontextuella faktorernas påverkan kan delas in i möjliggörande och hindrande faktorer.

Möjliggörande faktorer

I följande ledningsgruppers organisationer förekom möjliggörande faktorer:

- A 1 T – en tydlig faktor blev det faktum att ORGA analysen visade resultat som kom att kunna utnyttjas i den utredning om framtida organisation som samtidigt genomfördes av extern utredare.
- B 1 FLG S – en stark önskan om att stärka chefers värde
- B 1.1 S - en önskan om att bli synliga i kommunen
- B 2 FLG V/U – en stark önskan om att stärka chefers värde
- B 2.2 U – medarbetar- och chefsenkäten visade resultat liknande de som Chefios påvisade varvid man kom att föra samman aktiviteter kopplade till medarbetarenkäten till Chefios handlingsplan.
- C 1 T – samarbete mellan avdelningar var en viktig fråga för organisationen, i arbetet med handlingsplanen kom detta att bli en påskjutande faktor
- D 1 V – ett allmänt starkt missnöje med rådande förhållanden kom att bli en påskjutande kraft

Hindrande faktorer

I följande ledningsgruppers organisationer förekom hindrande faktorer:

- B 1 FLG S – den kommande omorganisationen stoppade allt arbete i ledningsgruppen
- B 2 FLG V/U – den kommande omorganisationen stoppade allt arbete i ledningsgruppen
- C 1 T – på grund av turbulens inom organisationen och mellan organisationen och kommunledning kom arbetet att förhindras och försenas, den centrala personalenhetens oförmåga att samorganisera de två förvaltningarnas arbete kom att hindra arbetet

- C 2 U – motstånd mot projektet ifrån vissa chefer hindrade arbetet, den centrala personalenhetens oförmåga att samorganisera de två förvaltningarnas arbete kom att hindra arbetet, den centrala personalenhetens satsning på individuell chefsutveckling motverkade Chefios spridning
- D 1 V – förvaltningens bristande kontakter med kommunens centrala enheter kom att påverka starkt negativt, den centrala personalenhetens underbemanning omöjliggjorde deras engagemang i projektet

Sammanfattning kontextuella faktorer

Sammantaget blir det tydligt att det förekommit både möjliggörande och hindrande kontextuella faktorer. Möjliggörande faktorer har inneburit att ledningsgrupperna använt Chefios som en hävstång i arbete med egna intressen som de via *bridging* länkat till projektet. Exempel på bridging är B 1.1 S önskan om att få tillgång till externa arenor. Vi har bedömt aspekten bridging som så viktig att den kommit att bli en del av framgångsfaktorerna när det gäller att främja förändringsarbeten. Hindren bestod främst av motstånd mot projektet (C 1 T och C 2 U) i organisationen och bristande kontakter med viktiga aktörer (D 1 V) men även kommande omorganisationer fick hindrande effekter. Båda förvaltningsledningsgrupperna i kommun B kom att helt lamslås av vetskapen om och effekterna av den kommande omorganisationen.

Ledningsgruppernas övergripande strategier och handlingsutrymme

Vi vet att ett antal av de som initialt blev engagerade i Chefios-projektet och som hade avgörande betydelse för organisationens aktiva deltagande såg Chefios som något som strategiskt passade in i deras värld. I flertalet fall (B 1, B 2, C 1 T och D 1 V) föll dessa personer bort ur processen, några fick nya anställningar i kommunen, någon slutade mm. Vår bedömning är då att flertalet av de ledningsgrupper som kom att ”ärva” Chefios inte medvetet hade lagt upp strategier för hur deltagandet i Chefios skulle utvecklas till ett framgångsrikt engagemang. De flesta har fattat beslut om att delta i projektet och har därefter följt med i processen och handlat mer utifrån att man ärvt processen. (Dock har A 1 T och B 1.1 V haft medvetna genomgångar av strategiska val och hittat fram till en vinnande strategi.) Vi har dock inte full tillgång till information avseende denna aspekt så vi har valt ett annat tillvägagångssätt för att tackla frågan om strategiska överväganden. Vi har i stället valt att utgå från aspekten spridning (se figur 1:3) som vi tidigt i processen upptäckte har stor betydelse och hanterades på olika sätt i ledningsgrupperna. Spridning representerar huruvida ledningsgruppen har engagerat sig i att aktivt sprida Chefios kartläggningmaterial och begrepp utanför organisationen. Vi bedömer detta som ett uttryck för en strategisk satsning.

För att kunna belysa organisationernas mer övergripande strategier utgår vi omfattningen av spridning av Chefios begrepp och kartläggningsresultat utanför organisationen och kopplar denna till handlingsplanernas genomförande. Den spridning som förekom bestod av kontakter med central personalenhet,

kommundirektör, kommunala utredare, kommunala arenor för information, kommunala grupperingar av olika former och politiker. Materialet till bestämningen av graden av spridning är hämtat från handlingsplanernas uppföljning, de avslutande arbetsmötena, de lokala projektledarnas dagböcker, de återkommande mötena med de lokala projektledarna, intervjuer med viktiga aktörer i organisationerna och det som framkommit under hand vid kontakter med organisationerna.

Följande fyrfältstabell beskriver relationen mellan graden av spridning utanför organisationen och graden av genomförda handlingsplaner:

Tabell 3:3. Handlingsplaners genomförande i relation till spridning.

	Stor spridning utanför organisationen	Liten spridning utanför organisationen
Handlingsplanen genomförd	A 1 T B 1.1 S B 2.2 U	C 1 T
Handlingsplanen ej genomförd	B 1 FLG S B 2 FLG V	B 2.1 V C 2 U D 1 V

Ur materialet framträder för det första ett tydligt övergripande mönster. De större organisationerna (kommun B) med fler involverade nivåer av ledningsgrupper har inte förmått synkronisera sina insatser. De verkar leva i skilda världar. Strategin kan alltså övergripande sägas vara att varje nivå jobbar på med sitt skilt från övriga.¹³ Utöver detta kan fyra strategier utläsas ur materialet:

De brett handlingskraftiga. Dessa omfattar de som lyckas få till stånd en spridning utanför organisationen, till centrala stabsfunktioner, ledande kommunala företrädare, fackliga representanter och viktiga samverkansorgan och genomför sina handlingsplaner i stor utsträckning. Dessa var A 1 T, B 1.1 S och B 2.2 U.

De handlingskraftiga. Detta var C 1 T som i huvudsak verkade inom organisationen men som ändå lyckades genomföra sina handlingsplaner.

De handlingsförlamade. Dessa var B 1 FLG S och B 2. FLG V/U som alla har varit delaktiga i organisationens spridningsinsatser utanför organisationen (främst med

¹³ Därav de så starkt olika resultaten för kommun B där bägge förvaltningsledningsgrupperna stagnerade under valåret samtidigt som två av tre verksamhetsledningsgrupper arbetade framgångsrikt med sina handlingsplaner

stöd av en aktiv HR avdelning) och som inte lyckats förverkliga sina handlingsplaner.

De handlingsoförmögna. Dessa var B 2.1 U, C 2 U och D 1 V, som i princip inte har haft några kontaktytor eller negativa kontaktytor utanför organisationen och inte lyckats genomföra sina handlingsplaner fullt ut.

Analys av materialet avseende karaktäristiska skillnader på en djupare nivå fördelat på de fyra grupperna ger vid handen att respektive grupp hade följande egenskaper:

De brett handlingskraftiga. Dessa kännetecknas att de utnyttjade ett omfattande objektiva handlingsutrymme. Två (A 1 T och B 1.1 S) karaktäriseras även av utvecklande av en god ledningsgruppskvalitet under processåret, samtliga i ledningsgruppen var aktiva och handlande, driftig och kraftfull ledning, kännedom och tillgång till arenor och kontakter av värde för handlingsplanens genomförande och konsultativt stöd av den lokala projektledaren. En (B 2.2 U) karaktäriseras av utveckling av en god ledningsgruppskvalitet under processåret och starkt stöd av den lokala projektledarens önskan att bidra att lösa organisationens problem. Sammantaget kan strategin sägas vara en kraftfull aktivitet inåt och utåt och tillgång till stöd av den lokala projektledaren. Effekten blev en stor tilltro till den egna förmågan och en insikt om att Chefios var ett utmärkt verktyg för förändring.

De handlingskraftiga. Denna ledningsgrupp kännetecknades av att de utnyttjade sitt objektiva handlingsutrymme. Den karaktäriseras även av en aktiv förvaltningschef, och en avsaknad av stöd från central HR enhet (C 1 T). Sammantaget kan strategin sägas vara att ”vi sköter vårt och gör det väl när vi blir uppmanade/motiverade att göra det”. Effekten blev en tilltro till den egna förmågan men kanske inte en upplevelse av att Chefios betydde så mycket.

De handlingsförlamade. Dessa kännetecknas av att de inte förmått utnyttja det objektiva handlingsutrymmet. De två, B 1 FLG S och B 2 FLG V, som ingår i denna grupp kännetecknas av att de hade kunskap redan under valet i mitten av processåret att de skulle bli utsatta för stora förändringar under och inför 2011. Å ena sidan fick förvaltningschefen B 1 tidigt kunskap om att han inte skulle vara kvar som förvaltningschef. Å andra sidan fick förvaltningschefen B 2 ett omfattande uppdrag under hösten att planera den kommande organisationen från januari 2013. Ur detta framtidsperspektiv kom själva ledningsgruppernas arbete att förlamas. Effekten blev en stor tilltro till Chefios på verksamhetsnivå, varifrån rapporter nådde förvaltningsledningen, samt en förståelse för varför de inte kom vidare i sitt arbete själva.

De handlingsoförmögna. Dessa kännetecknas av inte ha tillgång till ett objektiva handlingsutrymme (D 1 V) av att inte utnyttja sitt objektiva handlingsutrymme (C 2

U) men även av att ha ett begränsat subjektivt handlingsutrymme (B 2.1 V). De karaktäriseras även av att ledningsgruppens arbets kvalitet inte utvecklades under året, flertalet i ledningsgruppen var inte aktiva i förändringsarbetet, den lokala projektledarens roll var diffus (D 1 V) eller för stor (C 2 U), externa viktiga kontakter i kommunen fanns inte (D 1 V), externa kontakter arbetade konträrt mot Chefios' idé (C 2 U), och svårigheter att ta till sig förändrings-perspektiv och dokumentation (B 2.1 V). Sammantaget kan strategin sägas vara att drunkna i det dagliga problemlösandet och att verka splittrat eller oengagerat i ledningsgruppen. Effekten blev en bristande tilltro till förändringsarbetet.

Nedan följer en tabell över hur handlingsutrymmet har utvecklats under processåret. Frågan är enkel och självskattad vilket innebär att det är deras tolkning av det sitt egna handlingsutrymme. Därför skall deras självskattning enbart ses som en del av hela bilden.

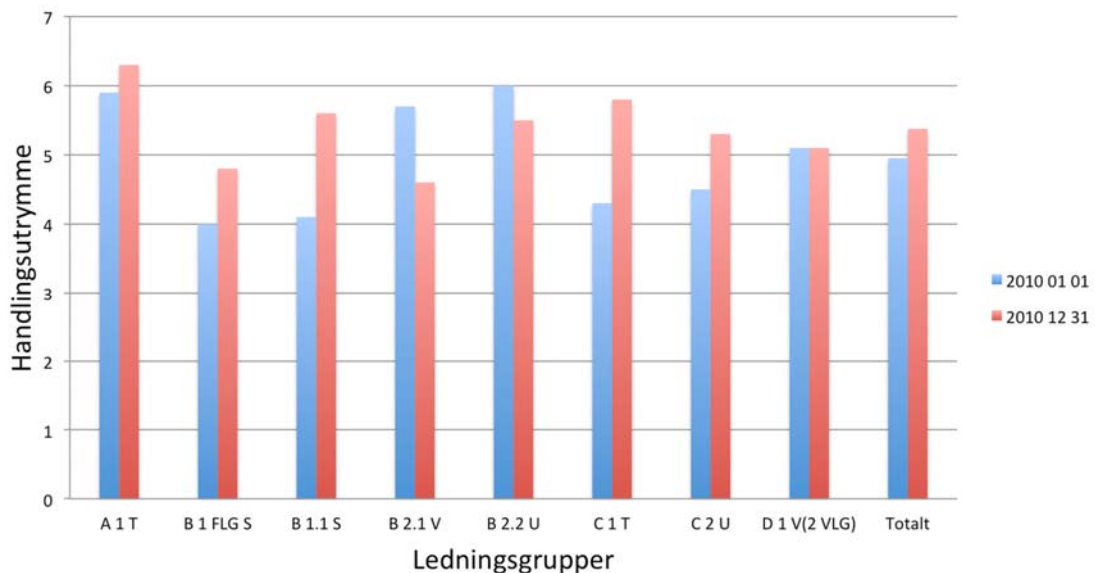


Diagram 3:2. Ledningsgruppernas självskattning av handlingsutrymmets utveckling.

Noterbart är att strategierna som klassats som brett handlingskraftiga och handlingskraftiga (A 1 T, B 1.1 S, B 2.2 U och C 1 T) också har gett sig de högsta värdena efter processårets slut. Samtliga ledningsgrupper utom de i organisation B 2 uppger sig ha utökat sitt handlingsutrymme. Mätningen gjordes vid det avslutande arbetsmötet med organisation B 2 i januari 2011, som då fanns i en ny organisation sedan en månad. Det blev då uppenbart att den negativa utvecklingen som omorganisationen skapade redan påbörjats i organisation B 2.

Sammanfattning påverkande faktorer i stort

Vi ser i materialet att det förekommer möjliggörande och hindrande faktorer. De hindrande faktorerna består av bristande dialog med högre nivåer, bristande samverkan med centrala enheter, oro inför kommande omorganisation och motstånd mot projektet. När däremot organisationen har högre nivåers mandat, samverkar väl med andra kommungemensamma enheter, flertalet chefer är engagerade och man får verka fritt utan alltför stor oro inför framtiden så möjliggörs processen. En ytterligare viktig faktor har varit att en del av organisationerna har kunnat använda Chefios som hävstång i arbete med egna viktiga frågor.

Vi kan även ur materialet utläsa fyra strategier, varav två, brett handlingskraftiga (A 1 T, B 1.1 S och B 2.2 U) och handlingskraftiga (C 1 T), ledde till att ett förändringsarbete manifesterades i genomförda handlingsplaner. De handlingskraftiga, som inte verkade via stor spridning utanför organisationen (C 1 T) var en organisation som verkade i en kontext där de hade access till makten i kommunen och deras förändringsarbete fick störst effekt genom att de ”skötte sitt”. När vi betraktar de handlingsoförmögna (B 2.1 V, C 2 U och D 1 V) så är det väsentligt att betona att detta inte är valda strategier utan strategier som uppstår ur tradition och position.

Framgångsfaktorer i ledningsgruppernas förändringsarbete kan då sägas ha bestått av en kombination av att det förekommer möjliggörande faktorer, att organisationen via bridging kan länka projektet till egna intressen, att organisationen bygger starka och aktiva ledningsgrupper samt att den verkar i ett sammanhang där kanaler och förutsättningar finns för dialog med strategiskt viktiga enheter eller individer utanför organisationen.

Hur fungerade mötet mellan forskare och praktiker?

Det andra frågeområdet (Mötet mellan forskare och praktiker) besvaras å ena sidan genom att beskriva samverkan mellan forskarna och chefer i organisationerna under projektets olika faser. Å andra sidan besvaras frågan med att resonera runt processtödet utifrån och dess betydelse.

Samverkan mellan forskare och chefer i olika faser av projektet?

Kartläggningsarbetet

Under projektets inledande kartläggning, innan processåret startade, intervjuades cheferna av ORGA- och ARIA- aktörer. För ORGA var det forskarna som genomförde intervjuerna. För ARIA var det i viss mån forskarna i egenskap av doktorander och ARIA ansvarig, men de genomfördes även i stor omfattning av de lokala projektledarna. Vi saknar tyvärr dokumentation kring detta inledande skede. Det vi dock kan säga är att samtliga chefer i någon form mötte Chefios-projektets aktörer innan kartläggningen redovisades. Kartläggningen innehöll även en

chefsenkät som till sin omfattning (228 frågor) innebar att cheferna aktivt kom att engageras i starten av projektet.

Presentationen av kartläggningarna

Vid åiterrapporteringen av kartläggningen mötte organisationerna de olika instrumentens forskare. Vid en åiterrapportering kunde alltså upp till fem forskare vara närvarande, de var projektledare, instrumentansvariga, processtödjande och processtudieansvarig. Det kan konstateras att forskarna lyckade förmedla sina förväntningar på organisationerna väl då ju samtliga ledningsgrupper under våren gjorde handlingsplaner i linje med kartläggningsresultaten.

Processforskarnas möten med de lokala projektledarna under processåret

Denna grupp kom att träffas en gång per månad under hela processtiden. Vid första mötet mellan de lokala projektledarna och processforskarna i januari 2010 gjordes en genomgång där de olika organisationernas arbetsinsatser hittills presenterades. Här framkom en mycket spridd bild. I fallande skala visades en förståelse för kartläggningens resultat och hur det kunde användas i form av handlingsplaner. Dessa utgångspunkter blev under processåret det fokus som gruppen kom att arbeta med och som kom att bli gruppens arbetsområden:

A 1 T – visade redan här hur de tagit till sig resultaten och påbörjat arbetet med handlingsplanerna. Ledningsgruppen var tydligt engagerad. De månatliga träffarna kom att bli ett bra stöd för den lokale projektledaren och därigenom för organisationen.

B 1 FLG S och B 1.1 S – här visade den lokale projektledaren ett stort engagemang och kom bland annat att verka som tydligt stöd för verksamhetschefen i Chefios-arbetet. Processansvarig valde att träffa hela personalenheten, vilken arbetade för både organisation B 1 och B 2, en gång per månad för att underhålla processen där. Genom dessa extrainsatser var det möjligt att ge stöd för de fem ledningsgrupper som var involverade i kommun B. Man valde även att bjuda in processansvarig till träff med B 1.1 S för att informera om Chefios och kartläggningen. Detta då hälften av cheferna var nya i projektet och inte var informerade innan.

B 2 FLG V/U, B 2.1 V och B 2.2 U – på samma sätt som i organisation B 1 deltog HR experterna från personalavdelningen för organisation B 2 i de månatliga mötena med processansvarig forskare. Dock genomfördes inga extra informationsträffar gentemot de tre ledningsgrupperna i B 2.

C 1 T – här redovisade den lokale projektledaren att organisationen förhöll sig passiv eller till och med i viss mån negativ till Chefios. Utvecklingen under första halvåret ledde till att processtödjande forskare aktivt arbetade för att den

tillförordnade förvaltningschefen skulle förstå materialet och arbeta med en handlingsplan. Här är det tydligt att utan denna insats skulle troligen inget ha skett under året.

C 2 U – vid det inledande mötet blev det tydligt att den lokala projektledaren, som anställts som utvecklingsansvarig inför projektstarten, tilldelats en för stor roll i att driva Chefios frågor. Under processåret var de månatliga träffarna det enda stödet som organisationen fick av forskarna.

D 1 V – den lokala projektledaren redovisade från första tillfället och återkommande under året att dennes position inte var bekväm. Problemet bestod mest av att tidsutrymmet samt möjligheterna att driva frågorna utanför organisationen var begränsat.

Det avslutande arbetsmötet

I januari 2011 mötte forskarna åter organisationerna vid ett avslutande arbetsmöte. Syftet var att ge varje instrument inklusive processtudien tillfälle till dialog med cheferna för att utröna hur deras respektive kartläggning togs emot och i vilken utsträckning de hade haft betydelse för organisationens arbete. Samtliga möten spelades in och dokumenterades med processkommentarer.

Extrainsatser av forskarna

I avtalet mellan organisationerna och forskarna ingick att organisationen hade rätt att ”avropa” en forskare vid ett tillfälle per organisation. Detta utnyttjades i liten skala men kan troligen tillmätas stort värde för dessa organisationer. A 1 T inbjöd ORGA forskaren till möte med extern utredare. Processansvarig forskare besökte B 1.1 S ledningsgrupp för information vid ett tillfälle. C 1 T bjöd in processtödjande forskare för uttolkning av kartläggningen. D 1 V bjöd in ORGA forskare för en inspirationsföreläsning. Två ytterligare (A 1 T och D 1 V) inspirationsföreläsningar genomfördes av Chefios projektledare.

Sammanfattning samverkan forskare och chefer

Sammanfattningsvis kan konstateras att:

- cheferna var via kartläggningsmetoderna väl informerade om att ett projekt startats
- forskarna mötte cheferna samlade organisationsvis i större grupper inför inledningen och efter avslutningen av processåret
- cheferna i ledningsgrupperna kom under processåret att enbart ha indirekta kontakter med forskarna via de lokala projektledarna
- processtödjande forskare träffade de lokala projektledarna i två grupperingar en gång per månad

- fyra av organisationerna utnyttjade i viss eller avgörande mån möjligheten till extra stöd av forskarna

Ur sammanställningen ovan kan utläsas att forskarna inte ägnade mycket tid åt att arbeta ute i organisationerna. All dokumentation och attitydenkätens fråga om kunskapsstillförsel via forskarna (se kapitel 4) visar dock att forskarna uppskattades väl och att legitimiteten var stark. Det kan konstateras att projektet trots den lilla omfattningen av tid fick en märkbar effekt i flertalet av organisationerna. Detta kan å ena sidan tillskrivas designen av interventionen som ju just la ansvaret för engagemanget och aktiviteterna hos organisationerna. Å andra sidan har de lokala projektledarnas roll och arbetsinsatser haft en avgörande betydelse.

Har processtöd utifrån betydelse?

Processtödet utifrån består förutom av det stöd som redovisas i avsnittet ovan, av andra insatser. Dessa var:

- A 1 T hyrde in en konsult under processåret som var behjälplig i översättningsarbetet av resultaten samt en utbildningsinsats för samtlig personal
- B 1 FLG tog hjälp av konsult för att arbeta med ledningsutveckling under första halvåret 2010.
- B 1.1 S chef valde att ta in konsult som handledare för egen del under processåret.

Att med bestämdhet säga att processtödande insatser utifrån har haft betydelse är svårt. Det kan konstateras att två av de fyra organisationerna som valde att ta in externa stödjande konsulter var bland de som ansågs genomgå en gynnsam förändringsprocess (A 1 T och B 1.1 S). Den tredje (B 1 FLG) var bland de som inte ansågs genomgå en gynnsam förändringsprocess (se tabell 5).

Omvärldsfaktors inverkan på förändringsarbetet

Det tredje frågeområdet (Omvärldsfaktors betydelse) beskrivs genom att först beskriva de dokumenterade hindrande och möjliggörande omvärldsfaktorer som påverkade respektive ledningsgrupp. Därefter följer en beskrivning av ledningsgruppernas relationer till världen utanför organisationen i form av tjänstemän och politiker i kommunen.

I de lokala projektledarnas dagböcker fanns tre kolumner. En för deras egna reflektioner och aktioner och en för Chefios-aktiviteter i organisationen. I den tredje förde de lokala processledarna in information om vad som hände inom kommunen i stort med avseende på Chefios. Ett exempel på information är effekter av valet 2010 som i en del fall fick stora påverkningar och i en del fall ingen påverkan. Nedan följer en kategorisering av möjliggörande och hindrande omvärldsfaktorer:

Möjliggörande omvärldsfaktorer

De möjliggörande faktorerna bestod till övervägande delen av vetskapen om goda relationer till makten vilka gav ett upplevt objektivt handlingsutrymme. Graden av engagemang från omgivningen kan delas upp i tre grupper:

1. För A 1 T gällde att intresset från Kommunen (som ju även var en investerande partner) möjliggjorde omfattande kontakter med HR avdelning centralt och en del övriga viktiga aktörer.
2. B 1.1 S, B 2.1 V och B 2.2 U fann sig i en omvärld där både förvaltningschefen och tillträdande kommundirektören var tydligt positiva till projektet varvid deras relationer utåt och positioner i kommunen kan sägas fungera som möjliggörande faktorer i form av ett objektivt handlingsutrymme.
3. För C 1 T gällde ett mycket svagt engagemang från personalkontor och kommunledning men en vetskap om goda relationer uppåt i kommunledningen.

Hindrande omvärldsfaktorer

De hindrande faktorer som en del organisationer upplevde kan delas in i tre former av hinder:

1. B 1 FLG S och B 2 FLG V kom, på grund av effekter av utfallet av kommunalvalet, att helt upphöra med sitt engagemang i Chefios från sommaren 2010 till projektets avslut. För B 2 FLG V gällde att förvaltningschefen blev helt upptagen av sitt deltagande i planläggandet och genomförandet av omorganisationen. För B 1 FLG S däremot kom handlingsutrymmet att reduceras, då förvaltningschefen i princip blev avklippt från relationen till makten, då denne fick besked om att inte få fortsatt förordnande efter omorganisationen.
2. För C 2 U och även för C 1 T var det främst ett ointresse/okunskap hos centrala personalenheten för det strukturella perspektivet, samt bristande kontinuitet i samverkan mellan förvaltningarna som hindrade förändringsarbetet. Även detta är ett uttryck för ett litet objektivt handlingsutrymme. Detta ledde till att de två förvaltningarna i stor utsträckning kom att arbeta som solitärer. För C 1 T fick detta ett positivt utfall genom ett tydligt taget subjektivt handlingsutrymme. Det var i sig möjligt då relationer till makten fanns och utgjorde ett objektivt handlingsutrymme. C 2 U hindrades genom att personalenheten i sitt stöd inte betraktade det strukturella perspektivet utan i stället rekommenderade insatser av chefsutvecklingskaraktär. Den lokala projektledarens profession (utvecklingsledare) gjorde att hon inte kunde hävda sig emot detta perspektiv. Resultatet kan för C 2 U del beskrivas som att det fanns ett handlingsutrymme, men att handlingens inriktning fick en ur Chefios-perspektivet destruktiv inriktning.

3. För D 1 V gällde en tydlig brist på tillgänglighet till arenor på högre nivåer i kommunen vilket är en tydlig beskrivning av ett litet objektivet handlingsutrymme. Förvaltningschefen upplevde starkt att inte bli lyssnad på.

Maktförhållandena och kommunikation mellan politiker och tjänstemän

I avsikt att försöka fånga maktrelationerna mellan organisationerna och den omgivande strukturen, i form av centrala enheter som personalenhet, högre tjänstemän och politiker, så har vi valt att utgå de handlingsstrategier som redovisats. Dessa handlingsstrategier kopplas till huruvida organisationen har tillgång till mandat från och kommunikation med högre nivåer i kommunen. Följande fyrfältstabell redovisar dessa relationer:

Tabell 3:4. Handlingsstrategi och relationer till makten.

	Tillgång till mandat och kommunikation med högre nivåer	Ej tillgång (eller negativ) till mandat och kommunikation med högre nivåer
Brett handlingskraftiga	A 1 T, B 1.1 S, B 2.2 U	
Handlingskraftiga	C 1 T	
Handlingsförlamade	B 1 FLG S, B 2 FLG V	
Handlingsoförmögna		B 2.1.V, C 2 U, D 1 V

Tabellen visar att de brett handlingskraftiga och de handlingskraftiga (A 1 T, B 1.1 S, B 2.2 U och C 1 T vilka också genomförde lyckade förändringsprocesser, se nedan) hade tillgång till mandat och kommunikation med makten.

De handlingsförlamade blev just förlamade av relationen med makten (dessa två förvaltningsledningsgrupper upphörde att arbeta som ledningsgrupper efter valet 2010 i väntan på omorganisation).

Tabellen visar de handlingsoförmögna som saknar (D 1 V), eller har negativa (C 2 U) eller inte utnyttjar (B 2.1 V) tillgång till mandat och kommunikation med makten. För B 2.1 V, kan inte handlingsoförmågan enkelt härledas till avskurna kontaktmöjligheter utåt. Vi tror, utifrån att vi mött detta fenomen i andra liknande verksamheter att det här förekommer en kultur av okunskap och inlärd hjälplöshet i att arbeta med handlingsplaner och att dokumentera arbetsprocesser. Det syns tydligt i att verksamheten var handlingskraftig men inte i linje med Chefios'

perspektiv. För de två utan tillgång till högre nivåer, D 1 V och C 2 U, var det dock tydligt att maktförhållandet i kommunen var en avgörande faktor bakom att de inte lyckas uppnå sina handlingsplaner. För D 1 V var avsaknaden av relation till makten en konkret upplevelse hos förvaltningschefen av att inte bli hörd. För C 2 U bestod den negativa kommunikationen uppåt i stor utsträckning av att de inte fick stöd från personalsektionen i att arbeta med chefers strukturella förutsättningar. Efter rekommendation från personalenheten valde de bl. a. att arbeta med chefsutveckling i olika former.

Sammanfattning hindrande och möjliggörande yttre faktorer

Det är uppenbart att den externa kontexten har en avgörande betydelse för utfallet av ledningsgruppernas förändringsarbeten. Den externa kontexten består av avsaknad eller tillgång till mandat och kommunikation med högre nivåer. I de fall där det förekommer avsaknad av relationer till makten ser vi även att det utvecklats icke konstruktiva handlingsstrategier. När de goda relationerna till makten förekommer så har det dock utvecklats konstruktiva handlingsstrategier.

Gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser

I besvarandet av det fjärde frågeområdet (Gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser) utgår vi från de sex kriterier som fastslogs redan i designen av projektet för att kunna öka validiteten i utvärderingen av effekter (se kapitel 4). Förutom en rent kvantitativ enkätmätning huruvida cheferna upplever sig ha en bättre situation så finns fem kriterier som hämtats ur processtudiens kvalitativa material insamlat under ett år. Dessa var:

- Om organisationen/ledningsgrupperna gjort en handlingsplan
- Om organisationen/ledningsgrupperna uppnått handlingsplanens mål
- Om det förekommit förändringar i riktning mot goda normer
- Om man genomfört ett konstruktivt förändringsarbete
- Om det förekommit ett organisatoriskt lärande

Då processtudien betraktar nio ledningsgrupper finns samtligas resultat inlagda. Organisationer med förändringsarbeten som bedömts som gynnsamma är de som är markerade med färg i tabellen. De icke markerade har bedömts inte genomfört ett gynnsamt förändringsarbete. I tabellen 5 nedan finns dessa kriterier inlagda:

Tabell 3:5. Gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser.

	A 1 T	B 1 FLG S	B 1.1 S	B 2.2 FLG V/U	B 2.1 V	B 2.2 U	C 1 T	C 2 U	D 1 V
Gjort handlingsplanen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Uppnår handlingsplanens mål	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Förändring i riktning mot goda normer	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Konstruktivt förändringsarbete enligt Processtudien	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Organisatoriskt lärande per Processtudien och Självvärderingen	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja
Klassificering Lyckad intervention	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej

Underlaget till bedömningen är hämtat ur processtudiens samlade dokumentation. Informationen till första kriteriet i tabellen (gjort handlingsplanen) består av en genomgång av gjorda. Informationen till andra kriteriet (uppnått handlingsplanens mål) består av en genomgång av handlingsplanernas uppföljning. Det tredje kriteriet (förändring i riktning mot goda normer) består av en sammanvägning av de resultat som redovisas i nedanstående tabell. Underlaget för kriteriet bedömning kring ett konstruktivt förändringsarbete är återigen den samlade dokumentationen. Detsamma gäller för det sista kriteriet, bedömning om ett organisatoriskt lärande.

I nedanstående tabell har vi även sammanställt de observerbara förändringar som kunde noteras vid det avslutande arbetsmötet under januari 2011. Detta möte var av utvärderande karaktär där bland annat ORGA bilden ritades om. En del av informationen kommer även från handlingsplansuppföljningen. Även här markeras organisationer med förändringsarbeten som bedömts som gynnsamma med färg i tabellen. De icke markerade har bedömts inte genomfört ett gynnsamt förändringsarbete. Observera att ”ej mål” betyder att det inte fanns med i handlingsplanen och alltså inte arbetades med.

Tabell 3:6. Observerbara förändringar från T1.

	A 1 T	B 1 FLG S	B 1.1 S	B 2.2 FLG V/U	B 2.1 V	B 2.2 U	C 1 T	C 2 U	D 1 V
Minskat chefskvot	Bra innan	Nej	Bra innan	Nej	Nej	Nej	Bra innan	Nej	Nej
Ändrat kommunikations- struktur	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Tydliggjort målen	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ej mål	Nej	Ej mål
Ökat tillgång administrativt stöd	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ej mål	Nej	Nej
Avgränsat arbetsåtagandet /renodlat chefsuppdraget	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej
Minskat övertid	Ja	Nej	Ej mål	Nej	Nej	Ej mål	Ej mål	Nej	Nej
Ökat stödet	Ja	Nej	Ja	Nej	I viss mån	Ja	Ej mål	I viss mån	Nej

Intressanta noteringar ur materialet.

- Det finns tre organisationer som entydigt svarade upp till samtliga kriterier för en gynnsam intervention. Det är A 1 T, B 1.1 S och B 2.2 U. Det är även här vi mött mest engagemang där flest varit eller blivit positiva till arbetet.
- Det finns två organisationer som har inverterade värden i relation till varandra. C 1 T och D 1 V. Där C 1 T hade stora förändringar men inget organisatoriskt lärande (mest var det förvaltningschefen som handlade) hade D 1 V ett tydligt organisatoriskt lärande men inga förändringar. Här hade man med lust och styrka engagerat sig i Chefios men inte fått stöd eller tydligt motarbetats på högre nivåer i kommunen.
- Det finns tre ledningsgrupper som gjorde handlingsplaner men inte genomförde dem alls eller i mycket liten utsträckning. Det är B 1 FLG S, B 2 FLG V/U och B 2.1 V. Bägge FLG kom att inte arbeta med sina handlingsplaner på grund av att de inför den kommande omorganisationen upphörde att träffas. B 2.1 V är den ledningsgrupp som i ovan benämns som de handlingsoförmögna.

Främjande av en förändringsprocess

Det femte och sista frågeområdet (Hur kan en förändringsprocess främjas) är av mer komplex karaktär. Följande delfrågor knöts till området:

- Vad kännetecknar de förvaltningar (verksamheter) som lyckas genomföra en gynnsam förändringsprocess?

- Hur gynnas organisatoriskt lärande?
- Hur kan organisatoriska förändringar genomföras i kommunala förvaltningar?

Vi kommer i arbetet med detta område att inledningsvis betrakta ledningsgruppernas processer genom att relativt noga belysa den första frågan. De avslutande två frågeställningarna besvaras genom en sammanställning av det samlade materialet.

Vad kännetecknar de ledningsgrupper som lyckas genomföra en gynnsam förändringsprocess

Svaret på denna fråga utgår dels från processtudiens material och dels från enkätdata. Processtudiens material vägs samman utifrån tre aspekter. Den första aspekten är en beskrivning av ledningsgrupperna mängd av handlande och mängd av lärandeaktiviteter. Den andra aspekten är de gynnsamma faktorer för förändringsprocesser som studien kunnat redovisa. Den tredje aspekten är ledningsgruppernas tillgång till och kommunikation med högre nivåer i sina kommuner. Denna aspekt är en del av handlingsutrymmet som även definieras av resursutrymmet som chefer har att tillgå utifrån antalet medarbetare per chef.

Handlingar och lärandeaktiviteter

Processperspektivets första aspekt består då av en betraktelse över ledningsgruppernas handlingar och lärandeaktiviteter. Avsikten är att ytterligare illustrera de omfattande skillnader som finns i materialet och för att åstadkomma en något fördjupad förståelse för dessa skillnader. Källmaterialet är framförallt handlingsplanerna, de lokala projektledarnas dagböcker, information från de månatliga mötena med de lokala projektledarna, intervjuer med centrala personer i organisationerna samt observation vid de fyra tillfällena forskarna mötte ledningsgrupperna. Följande två aspekter belyses:

- I vilken omfattning handlar man i ledningsgruppen.
- I vilken utsträckning ägnar man sig åt lärandeaktiviteter i ledningsgruppen

Handlingar

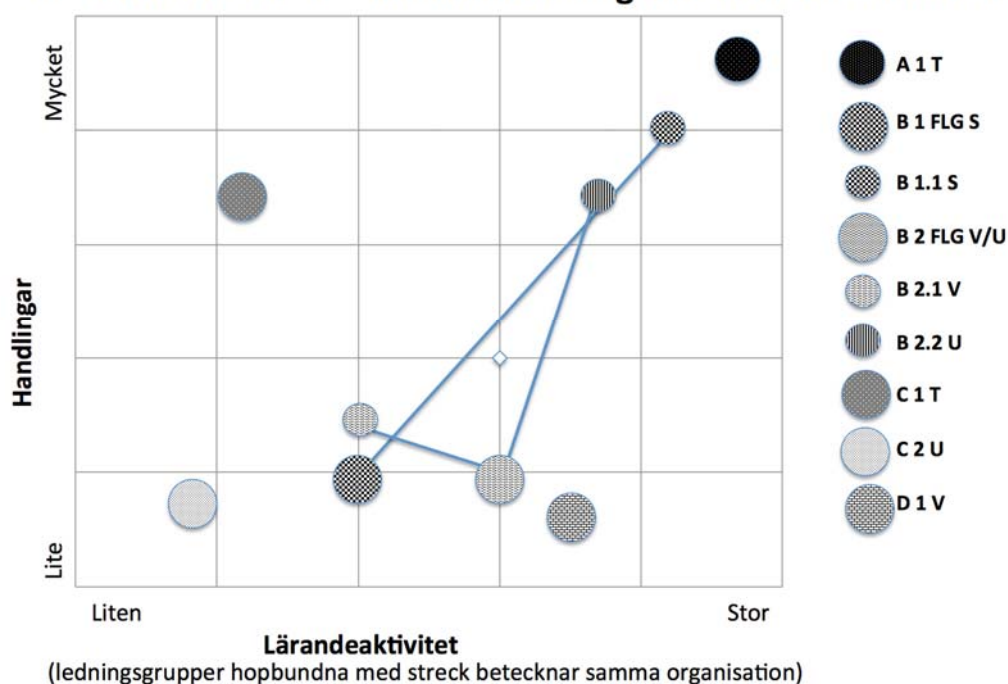
Aspekten ledningsgruppernas handlande beskriver å ena sidan mängden handlingar, inom eller utom organisationen och kopplade till Chefios-projektet, som ledningsgrupperna genomförde under processåret. Vi bedömer även om handlingarna var i överensstämmelse med vår normativa grund för en god organisation och chefers förutsättningar. Om exempelvis en organisation hade valt att satsa på tester av chefers egenskaper eller personlig ledarstil så klassades inte dessa som handlingar eftersom det inte ingår i Chefios-konceptet att fokusera på individer.

Lärandeaktiviteter

Aspekten ledningsgruppernas lärandeaktiviteter består av de aktiviteter i ledningsgruppernas arbete som skapar eller visar på lärande. Exempel på lärandeaktiviteter är en ledningsgrupps arbete i dialogform med chefer om chefsrollens innehåll (A 1 T). Ytterligare exempel är en ledningsgrupps arbete med relationer med omvärlden utifrån ORGA kartläggningen (B 1.1 S).

De tre forskare som var ansvariga för processtudiens materialinsamling har tillsammans vägt samman informationen och enats om ledningsgruppernas kategorisering. I figuren nedan redovisas ledningsgruppernas handlingar och lärandeaktiviteter.

Resultat för CHEFIOS interventionsorganisationernas insatser



Figur 3:3. Handlingar och lärandeaktiviteter.

Noteringar

I grafen blir det uppenbart att det förekommer omfattande skillnader emellan ledningsgruppernas insatser. Man kan se fyra ytterligheter i diagrammet. Dessa består av organisationer som har handlat mycket/har hög lärandeaktivitet, handlat lite/har låg lärandeaktivitet, handlat mkt/har låg lärandeaktivitet samt handlat lite/har hög lärandeaktivitet. Nedan resoneras lite mer ingående kring dessa kategorier:

Handlat mycket/hög lärandeaktivitet

I denna grupp ingår A 1 T, B 1.1 S och B 2.2 U vilka även är tre av de fyra ledningsgrupper som genomfört lyckade förändringsarbeten. Här kan vi ur det underliggande materialet utläsa att ett flertal gynnsamma faktorer bidrog till utvecklingen, brett engagemang, bra position för den lokala projektledaren, stort spridande samt stark bridging var framträdande företeelser hos dessa organisationer.

Handlat mycket/låg lärandeaktivitet

I denna grupp (C 1 T) arbetades inte med ett brett engagemang. Förvaltningschefen hade informationen som grund för ett självständigt handlande. Denne valde att omstrukturera delar av organisationens informationsflöde, kommunikationsvägar och mötesforum med gott resultat. Dock ägnade man sig inte åt lärandeaktiviteter i någon större skala.

Handlat lite/låg lärandeaktivitet

I denna grupp ingår B 1 FLG S, C 2 U och B 2.1 V. Dessa ledningsgrupper var bland dem som inte lyckats med sitt förändringsarbete. De hade vitt skilda brister i sina förutsättningar. För B 1 FLG S (FLG står för förvaltningsledningsgrupp) gäller att aktivitet kom att starta långsamt under första halvåret för att helt avbrytas pga. väntan på omorganisation nästkommande år. C 2 U karaktäriserades av inre motstånd mot projektet, svagt engagemang, bristande spridning utanför organisationen samt svagt eller motsägande stöd från centrala personalenheten. För B 2.1 V är det vår uppfattning att ovanan vid att arbeta via strategiska instrument som handlingsplaner samt vanan vid att själv bära och åtgärda sina dilemmor är grunden till den låga aktiviteten både avseende handlingar och lärandeaktiviteter.

Handlat lite/hög lärandeaktivitet

Här hamnar B 2 FLG V/U och D 1 V. Bägge var bland dem som inte lyckades med förändringsarbetet. Även dessa hade vitt skilda brister i sina förutsättningar.

För B 2 FLG V/U gällde att beskedet om att organisationen skulle upphöra kommande år avbröt alla aktiviteter i förvaltningsledningsgruppen under andra halvan av processåret. Det stora engagemanget från förvaltningsledningsgruppen under första halvåret av processåret innebar dock att lärdomar från Chefios kartläggning kom att ha betydelse för den kommande omorganisationen i kommunen.

För D 1 V gällde att man inte fick stöd av viktiga aktörer utanför organisationen. Det förekom ingen spridning till kommunens högre organ, det centrala personalkontoret engagerade sig inte p.g.a. dålig bemanning, den lokala projektledarens position var svag, engagemanget på lägre nivåer var högt men brister fanns i att systematiskt arbeta med handlingsplanen. Dock gällde för D 1 V

att cheferna upplevde ett stort behov av stöd i en besvärlig situation och de satte avsevärt hopp till Chefios-projektet varför aktiviteten och lärandet kan sägas vara högt.

Sammanfattning om handlande och lärandeklimat

Bakom ledningsgrupperna med framgångsrika förändringsarbeten fanns en intressant skiljelinje. Det fanns de som handlade mycket och som ägnade sig i stor utsträckning åt lärandeaktiviteter (A 1 T, B 1.1 S och B 2.2 U). Dessutom fanns en ledningsgrupp som handlade mycket men som inte ägnade sig åt lärandeaktiviteter (C 1 T). Vi kan då säga att både det samlade engagemanget och ledandet av ett förändringsarbete verkar ha avgörande betydelse. De mindre framgångsrika kan delas in i två grupperingar. Två av lednings-grupperna (B 2 FLG V/U och D 1 V) kunde arbeta med lärandeaktiviteter men lyckades inte på grund av hindrande omvärldsfaktorer omsätta handlingsplanerna i handling. För tre av ledningsgrupperna (B 1 FLG S, B 2.1 V och C 2 U) gäller att även de av olika skäl hindrades eller lät sig hindras i att handla, men att de också i liten omfattning ägnade sig åt lärandeaktiviteter.

Nio faktorer som främjar interventionens förändringsprocesser

Processperspektivets andra aspekt är en kategorisering av ledningsgruppernas arbetsprocesser under genomförandet av sina förändringsarbeten. Nedan följer först en beskrivning av vårt tillvägagångssätt under analysarbetet och därefter en genomgång av de nio faktorer som studien visar gynnat ledningsgruppernas förändringsarbeten.

Arbetet med att försöka beskriva de faktorer som tillsammans bildar de gynnsamma förutsättningarna har pågått kontinuerligt under hela studien. Den första mer sammanfattande presentationen av materialet gjordes under 2011. Då presenterades processtudiens resultat för interventionsorganisationerna. Vi fick vid de tillfällena svar på att vi uppfattat deras process rätt, vilket samtliga ledningsgrupper intygade. Materialet delades då in i tre dimensioner, handlingsplaner, processaktörer och processrörelser (se sid 57 "Format för beskrivning av organisationernas förändringsarbete"). Bilderna som visade organisationernas arbetsinsatser fungerade utmärkt väl då. Dock var de inte tillräckliga för att kunna användas i det fortsatta arbetet. Efter hand definierades nio faktorer som vi ansåg särskilt viktiga för beskrivningen av hur förändringsarbetena fungerat, och som vi därför särskilt ville följa i analysen av materialet. Som grund för faktorerna ligger den ursprungliga designen av interventionen. De faktorer som där fastslogs definierades utifrån forskning och de beskrivs i vårt teoriavsnitt. Ur ledningsgruppernas aktiviteter upptäckte vi efterhand ytterligare två faktorer.

De faktorer som analysarbetet ledde fram till, både utifrån designen av interventionen och de fynd vi gjorde, bedömde vi vara relevanta för samtliga

ledningsgrupper, och de möjliggjorde därigenom jämförelser mellan de olika ledningsgruppernas insatser.

För samtliga faktorer gäller att den samlade dokumentationen i form av de lokala projektledarnas dagböcker, dokumentation av möten, inspelning av arbets- och återkopplingsmöten med ledningsgrupperna, attitydenkät, handlingsplaner, ledningsgruppskvalitetsenkät, intervjuer, observationer vid möten med ledningsgrupperna och självvärdering ligger till grund för analysen. De nio faktorerna, varav bridging och spridning tillkom under analysarbetet, var:

- Förankring och legitimitet
- Pedagogisk presentation av kartläggningsmaterial
- Engagemanget i organisationerna – brett processägande
- Bridging
- Lokala projekt ledare
- Handlingsplaner
- Processtöd
- Spridning
- Omvärld

Nedan följer en fördjupad beskrivning av de nio faktorer som analysen visat besvarar frågan om vad som hindrar respektive främjar en god förändringsprocess.

Förankring och legitimitet

Den första faktorn – förankring och legitimitet – handlar om hur väl projektet förankrats och vilken legitimitet som utvecklats under hela projekttiden. Här har vi tittat på sådant som hur organisationen kom i kontakt med forskarna, vilka personer som var intressenter i första hand, de första mötena med organisationen, hur implementeringen skedde och i vilken utsträckning förankringen påverkades och förändrades under projektets gång. Stark legitimitet hos aktörerna som stod bakom projektet verkar ha varit en viktig framgångsfaktor, att döma av många kommentarer forskarna fått höra. Exempelvis: ”Om inte universitetet varit en del i detta hade vi inte deltagit”. Svaren på attitydenkäten visade även på en tydlig legitimitet genom att attityden till kontakten med forskarna var positiv både före och efter projektet i alla ledningsgrupper.

Kartläggning och pedagogisk återrapportering

Den andra faktorn vi identifierade handlar om forskarnas produktion och förhållningssätt. Ett förändringsprojekt måste självklart tillföra organisationerna något önskvärt. I Chefios-projektet producerades kartläggningsmaterial. Att detta var värdefullt för organisationerna fick vi underhand starka bevis för. Ett vanligt uttryck var: ”Detta var inget nytt men ni sätter ord på det”. Även den pedagogiska

framställningen av kartläggningens resultat hade stor betydelse för hur arbetet framskred. Från första återrapportering vid C 2 U november 2009 till sista vid B 2.2 U januari 2010 skedde självklart en utveckling. Dock var upplägget helt identiskt vid de olika tillfällena. Ur analysperspektiv förutsätts därmed att forskarna handlade enhetligt gentemot organisationerna under kartläggnings- och återrapporteringsfasen.

Då projektet skulle ha ett processkonsultativt anslag var forskarnas förhållningssätt gentemot organisationerna viktig under hela projektiden. Forskarna la vikt vid att vara pedagogiska och skapa goda arbetande relationer vid intervjuer, presentationer och övriga möten med chefer och andra aktörer i organisationerna.

Brett processägande

Den tredje faktorn handlar om hur många av organisationens personer och funktioner som varit aktivt involverade och engagerade i förändringsarbetet. Begreppet processägande betyder att chefer och andra aktörer i organisationen tog till sig, ägde och drev projektet. I den mån förankringsprocessen och det fortsatta arbetet med kartläggning och förändringsarbete, involverade alltfler personer och funktioner i organisationerna så kan vi säga att processägandet breddades. Specifikt för ledningsgrupperna kunde vi se att ju mer deltagarna som förpliktigade sig inför projektet desto starkare var processägandet. Ett vanligt uttryck i managementvärlden är *commitment* vilket omvitnas som väsentligt för att åstadkomma påverkan och utveckling. I exempelvis A 1 T använde ledningsgruppen själva begreppet ”kommittad” som ett uttryck för att man ägde frågan.

Då vi betraktar ledningsgruppen som motor i förändringsarbetet kom vi under hand att se ett behov av att försöka uppskatta ledningsgruppens kapabilitet, vilken vi mätte genom ett förenklat självskattningsinstrument. Här fick ledningsgrupperna skatta sin utveckling avseende klimat, ledarskapsidé, strategisk arbete och handlingsutrymme, från när projektet startade till dess avslutning.

Däriigenom kunde vi slå fast att de allra flesta ledningsgrupperna utvecklades oavsett hur projektet utvecklades. Vilket blir en indikation om att lärgemenskaper utvecklades kring arbetet med Chefios. I Nyttiggörandeprojektet¹⁴ som startade i slutet av Chefios-projektet, i syfte att skala upp och sprida perspektivet och kartläggningsmetoderna, finns en utvecklad enkät (MTAM)¹⁵, som mäter ledningsgruppers kapabilitet.

¹⁴ Se <http://socav.gu.se/forskning/organisation-och-ledarskap/forskningsomradets-projekt/chefios-nyttiggorandeprojekt/>

¹⁵ Se Granberg 2012 samt MTAM gruppens mtr1

Bridging

Den fjärde faktorn – bridging – avser den intresseallians som visat sig finnas mellan Chefios intervention och organisationens egna intressen. Chefios uttalade intention var att bidra till effektiva och hälsosamma organisationer via arbete med chefers förutsättningar. Organisationens intresse var exempelvis ett redan påbörjat eget arbete med chefers förutsättningar. Ett ytterligare exempel är en genomförd arbetsmiljökartläggning som pekar på liknande brister som Chefios kartläggning. Situationer fanns även där den egna kontextens intresseinriktning var konträr mot forskarnas intressen. I studien fann vi att sådana situationer ledde till att forskarnas intresse underordnades organisationens.

I vår studie fanns en tydlig koppling mellan de organisationer som utvecklade en bridging och de som genomförde lyckade förändringsprocesser. I kommun B, där B 1.1 S ingår, fanns exempelvis en kommunintern revisionsrapport som starkt kritiserade kommunens sätt att se på chefer vilket blev en bridgingfaktor. I organisation A 1 T pågick en kommunövergripande organisationsöversyn där Chefios kom att bidra med väsentlig information. Avsaknaden av tydlig bridging var uppenbar i B 2.1 V och C 2 U vilka bägge saknade ett brett processägande. Observera att bridging upptäcktes, fördjupades och förstärktes underhand som förändringsprocessen pågick.

Lokal projekt ledare

Den femte faktorn handlar om de lokala projektledarna. Den översättande och gränsöverskridande rollen som dessa hade under interventionen visade sig vara av avgörande betydelse. Vi fann även att handlingsutrymmet och professionstillhörigheten hos den lokale projektledaren hade betydelse. För att deras roll skulle fungera väl var det väsentligt att de fungerade både som översättare av kartläggningsresultaten, pådrivande på ledningsgrupperna men samtidigt inte blev ensam ägare av processen. Vi upptäckte under processtudien att det förekom en märkbar kompetensutveckling av de lokala projektledarna avseende organisationsförståelse och handlingskompetens.

Handlingsplaner och handlingar

Den sjätte faktorn rör handlingsplaner och i vilken mån de ledde till att planerade handlingar genomfördes. Att handlingsplaner gjordes upp och att dessa kontinuerligt fanns på agendan i respektive ledningsgrupp samt att resultatet avslutningsvis följdes upp var den operativa noden för processen. Det förekom en skillnad i ledningsgruppernas förmåga att göra handlingsplaner levande. För en del organisationer, som B 2.1 V, blev handlingsplanen en pappersprodukt. För andra, som C 1 T, fungerade den som en stark faktor i arbetet med organisationens kommunikationsytor. Ett fenomen som observerades var att ett antal ledningsgrupper handlade i relativt stor utsträckning ”utanför” handlingsplanen. Det kom idéer och inspiration från Chefios-projektet men kopplingen till Chefios

förvann efter hand. Därför ombads de lokala projektledarna att vara extra uppmärksamma och även notera de handlingar som inte rymdes i handlingsplanerna men som inspirerades av Chefios. Med tanke på hur handlingsinriktat chefsarbete oftast är, tror vi att förmågan att arbeta strategiskt underlättas av att arbeta med levande handlingsplaner.

Processtöd

Den sjunde faktorn handlar om processtöd. Under forskningsprojektet hade organisationerna tillgång till dels en processtödjare och dels en processansvarig. Båda bidrog till att underhålla processen, främst i möten med och i relation till de lokala projektledarna men även med direkt stödjande insatser i enskilda fall. Det förekom även att organisationer tog in konsulter för att dessa skulle bidra till olika arbetsinsatser, bl.a. att stödja ledningsgruppens utveckling och att vara med i spridandet av Chefios internt i organisationen. Vår uppfattning är att processtödet har haft en betydande effekt på interventionen, både i direkt mening som i C 1 T, men även indirekt i stödet till de lokala projektledarna.

Spridning

Den åttonde faktorn handlar om den spridning som organisationerna har ägnat sig åt, avseende Chefios-projektet, inom eller utanför organisationen. Vi har funnit att de organisationer som i stor utsträckning ägnade sig åt att sprida information skapade ett större handlingsutrymme samt fick mer omfattande effekt av sina handlingsplaner. Informationen som spreds var kartläggningsmaterial och begrepp och de spreds både inom och utanför organisationen. Vi menar därmed att handlingsutrymmet ökar för organisationen i den mån de sprider information om förändringsarbetet till viktiga aktörer utanför organisationen. Faktorn spridning samverkar med tillgång till relationer utanför organisationen. I exempelvis D 1 V uppstod ingen spridning utanför organisation då relationen till viktiga centrala aktörer i kommunen saknades och förnekades.

Omvärld

Den nionde och sista faktorn berör omvärldens inverkan på förändringsarbetet. Omvärldens påverkan på ett projekt är självklart svårt att förutse. Chefios-projektet påverkades definitivt av riksdags- och kommunalvalet i september 2010. I de flesta ledningsgrupper kunde arbetet fortsätta obehindrat medan det i andra fall kom att helt avstanna p.g.a. valresultatets utfall i kommunen. Vi kom även att bevittna hur vunna framgångar grusades vid omorganisationer efter och p.g.a. valet. Detta gav oss lärdomen att ibland blir det inte som planerat vilket innebar värdefull information till vårt övergripande perspektiv när det gäller omfattande förändringsarbete.

Utfallet av de gynnsamma förutsättningarna i ledningsgrupperna

För att enkelt och övergripande kunna jämföra faktorernas utfall för de olika ledningsgruppernas förändringsarbete sätts de in i följande tabell. Rutor markerade i färg visar att ledningsgruppen uppfyllt faktorn. Det mest slående är att tre ledningsgruppers arbeten uppfyllde samtliga kriterier på gynnsamma förutsättningar. Dessa tre (A 1 T, B 1.1 S och B 2.2 U) har även bedömts genomgå en gynnsam förändringsprocess. Den fjärde ledningsgruppen som bedömts ha genomgått en gynnsam förändringsprocess (C 1 T) uppfyllde enbart fem av nio faktorer. Denna bedömdes trots det som en gynnsam intervention då de insatser som gjordes fick avgörande effekt på chefers förutsättningar.

Tabell 3:7. Gynnsamma faktorer i ledningsgrupperna.

	A 1 T	B 1 FLG S	B 1.1 S	B 2.2 FLG V/U	B 2.1 V	B 2.2 U	C 1 T	C 2 U	D 1 V
Förankring / Legitimitet									
Pedagogisk redovisning									
Lokal projektledare									
Brett processägande									
Bridging									
Processtöd									
Handlingsplaner									
Spridning									
Omvärld									

I övrigt uppfyllde faktorerna pedagogisk redovisning och processtöd nöjaktiga värden i samtliga ledningsgrupper. Den faktor som hade en absolut avgörande effekt var handlingsplanens genomförande. I de fall handlingsplanen inte omsattes i handlingar uppnåddes självklart ingen gynnsam förändringsprocess.

Handlingsutrymme och relationer till makten

Den tredje aspekten av processperspektivet är spridningen emellan ledningsgrupperna avseende relationer till makten i kommunerna. Vi har i materialet kunna utläsa att relationer till makten verkar ha en avgörande betydelse för utfallet. Se tabellen nedan.

Tabell 3:8. Mandat och förändringsprocesser.

	Gynnsamma förändringsprocesser	Ogynnsamma förändringsprocesser
Tillgång till mandat och kommunikation med högre nivåer	A 1 T B 1.1 S B 2.2 U C 1 T	B 1 FLG S B 2 FLG V
Icke tillgång till mandat och kommunikation med högre nivåer		B 2.1 V C 2 U D 1 V

Noteringar

Tabellen ovan redovisar, om vi bortser från de speciella omständigheter som rådde för förvaltningsledningsgrupperna i organisationerna i kommun B¹⁶, en klar delning av materialet. De med gynnsamma förändringsprocesser har tillgång till relationer med den strategiska nivån (till exempel kommunledning och politiker) med makt över förutsättningarna. De med ogynnsamma förändringsprocesser har inte relationer eller negativa relationer med makten.

Handlingsutrymme och antalet medarbetare per chef

Vi har kunnat visa att antalet medarbetare per chef har stor betydelse för chefers kravbild i arbetet (Wallin L, Pousette A och Dellve L 2013) i den mening att ju större antal medarbetare desto mer omfattande kravbild. Bakker, Demerout och Sans-Vergel (2014) visar i att kravbildens påverkar individens förmåga att arbeta utanför sin arbetsroll som att engagera sig extra för organisationens bästa.

Statistiken som redovisas nedan utgår från chefsenkätdata vilken representerar de sex interventionsorganisationerna och representerar då inte samtliga nio ledningsgrupper. Vi kan dock trots detta se tydliga samband.

¹⁶ Den kommande omorganisationens stora negativa effekter på högre ledningsnivåer är i sig mycket intressant och en signal om hur mycket organisationer påverkas av omfattande omorganisationer.

Tabell 3:9. Span of control och förändringsprocesser.

	Gynnsamma förändringsprocesser	Ogynnsamma förändringsprocesser
A 1 T	11	
B 1.1 S	20,4	
B 2.1 V		38,9
C 1 T	10,4	
C 2 U		20,4
D 1 V		31,1
Medelvärde	13,9	30,1

Noteringar

Tabellen ovan ger en stark indikation på att antalet medarbetare per chef har betydelse för utfallet av en förändringsprocess. Medeltalet för de ledningsgrupper med gynnsam förändringsprocess är mindre än hälften (13,9 mot 30,1) jämfört med de med ogynnsam förändringsprocess. Det är sannolikt att arbetets kravbild skiljer sig avsevärt åt mellan de organisationer med ett stort antal medarbetare per chef och de med ett betydligt färre antal medarbetare per chef.

Sammanfattning

Svaret på frågan (Vad kännetecknar de ledningsgrupper som lyckas genomföra en gynnsam förändringsprocess?) belyses av vårt samlade material som redovisats ovan. Processaspekterna visar att tre av organisationerna (A 1 T, B 1.1 s och B 2.2 U) har utifrån handlande och lärandeaktiviteter, gynnsamma faktorer för förändringsarbete och relationer till makten tillgång till resurser som de väl utnyttjat. För C 1 T gällde att de inte ägnade sig åt lärandeaktiviteter, inte uppfyllde mer än fem av de gynnsamma faktorerna men hade god tillgång till relationer till makten. Studien visar även att cheferna i ledningsgrupper med gynnsam förändringsprocess (A 1 T, B 1.1 S och C 1 T) hade färre medarbetare. Forskningen visar entydigt att ett inte alltför stort antal medarbetare per chef ger utrymme för engagemang utanför arbetsrollen och för organisationens bästa (för översikt se Bakker, Demerouti och Sans-Vergel 2014).

Sammanfattningsvis var vår upplevelse att vi mötte sex olika organisationer med nio olika ledningsgrupper som hade skilda förutsättningar och genomgick nio olika processer. Förespråkare för teori om komplexa system, bland dem Olsen och Eoyang (2001) och Bar – Yam (1997), hävdar att det inte är möjligt att förutse resultatet av omfattande förändringsprojekt. Snarare beskrivs förändringsarbete i

termer av emergens, vilket kan uttryckas som att effekten av förändringsarbetet måste upptäckas och följas snarare än att förutsägas. Vi hävdar, med vår studie som utgångspunkt, att det inte är möjligt att lyckas med förändringsarbete utan att förutsättningarna för förändringsarbetet är en aktiv del av den formativa processen. Med den formativa processen avser vi då hur arbetet med förändringsarbetet formas under hand som arbetet pågår.

Dock redovisar vår studie att en förändringsprocess som tar hänsyn till en ständigt förändrande verklighet och som bygger på de gynnsamma förutsättningar vi visar på, sannolikt har större chanser att lyckas.

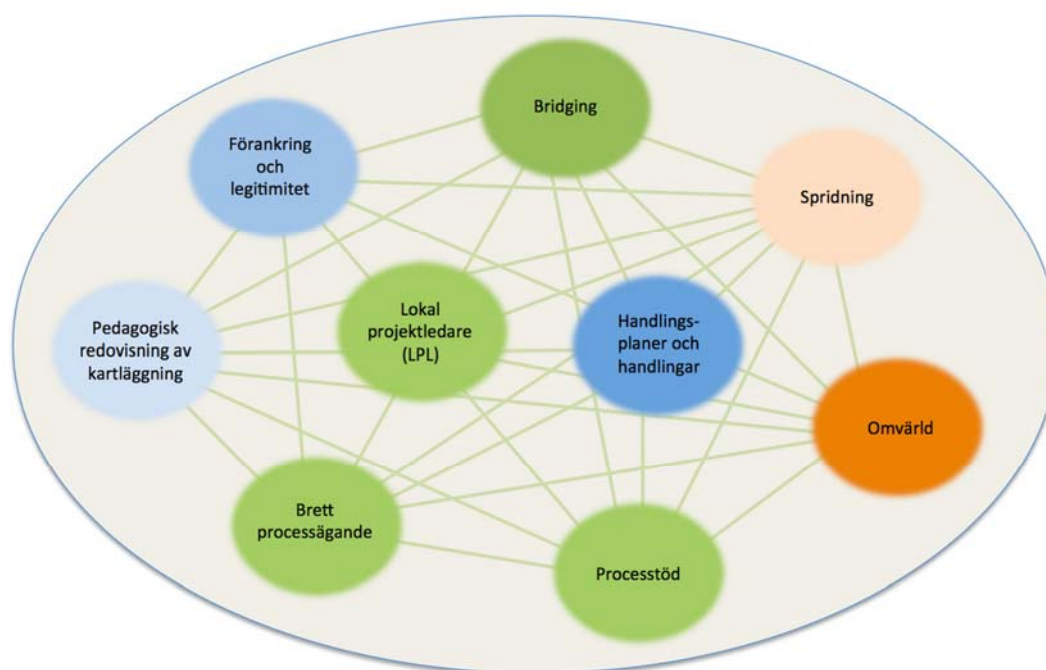
Avslutningsvis vill vi föra fram särskilt viktiga aspekter i betraktandet av de gynnsamma förutsättningar som studien redovisar.

- Efter hand som materialet har växt fram och visat sig bli omfattande har det blivit allt tydligare att teori om komplexa system blir ett väsentligt stöd i utförandet av ett förändringsarbete.
- En av de viktigaste aspekterna är att inte förvänta sig enkla linjära samband mellan olika aspekter i ett förändringsarbete. I nästa avsnitt följer en diskussion om hur en modell för förändringsarbete kan användas.
- Den teoretiska ansatsen avseende behovet av att säkerställa utrymme för den formativa fasen (se figur 1) är särskilt viktigt i förändringsarbete.

Modell över gynnsamma förutsättningar för en förändringsprocess

De två avslutande forskningsfrågorna (Hur gynnas organisatoriskt lärande och Hur kan organisatoriska förändringar genomföras i kommunala förvaltningar) besvaras dels genom den genomgång av gynnsamma faktorer som presenterats ovan. Dels besvarar vi den genom en avslutande diskussion. Nedan presenteras en bild över en förändringsprocess gynnsamma förutsättningar.

Bilden är en representation, både till dess form och till dess innehåll, av processtudiens idé om gynnsamma förutsättningar för förändringsarbete. I det följande redovisas hur denna karta kan användas i praktiken. Vi inleder med en diskussion över en del väsentliga teoretiska perspektiv kopplat till processtudiens resultat. Därefter följer en avslutande diskussion kring ett antal övergripande perspektiv som vi menar har betydelse för planering och genomförande av ett förändringsarbete.



Figur 3:4. Gynnsamma förutsättningar för en förändringsprocess.

Viktiga aspekter av modellen

Modellen för gynnsamma förutsättningar, som visas ovan, är tänkt att vara överförbar till förändringsarbete i stort. Den har bl.a. av författaren till detta kapitel framgångsrikt prövats i ett omfattande projekt för spridande av tyst kunnsande i människovårdande organisationer¹⁷. Ett antal viktiga aspekter av genomförandet av interventionen vill vi belysa nedan.

Den dialogiska processen

Den dialogiska processen (Bushe & Marshak 2009) som genomsyrat hela projektet har uppenbart varit en framgångsfaktor. Den har för ledningsgrupperna inneburit att arbetet har fokuserat på deras verklighet och inte, som är vanligt i organisationer, på implementering av ett färdigt koncept. I framtida förändringsarbeten, stimulerade av Chefios-projektet, tror vi att denna aspekt kan komma förstärkas än mer varvid än starkare processägande kan uppstå.

Momentum och noder

En av de viktigaste aspekterna processtudien visar på är att det behövs ett antal noder som driver projekt framåt, som ger momentum och som bör samverka. Den ena är självklart den som ledningsgrupperna i processtudien representerar, fasta strukturen där projektarbetet försiggår. Dessa kan vara ledningsgrupper, eller andra typer av grupperingar där det kontinuerliga arbetet fortgår och dokumenteras.

¹⁷ Projekt Livspondus. Se <http://socav.gu.se/Samverkan/tyst-kunnande/>

Den andra viktiga noden är det gränsöverskridande forum (Bartonek & Louise 1996) där de lokala projektledarna mötte forskarna. I överförbar mening är det hälsosamt för en organisation, att driva ett förändringsarbete via extern influens, om det finns tillgång till gränsöverskridande forum och gränsöverskridande funktioner. Genom extern influens försäkras sig å ena sidan organisationen om resurstillskott utifrån. Å andra sidan ger det gränsöverskridande forumet organisationen en försäkran om att de externa perspektiven översätts och anpassas till verksamhetens villkor.

Personlig kontinuitet

En ytterligare faktor som processtudien visar är behovet av kontinuitet i projektet. Kontinuiteten har visat sig bäras av individer och de har i de flesta fall varit de lokala projektledarna. I de ledningsgrupper där bristande kontinuitet i någon form funnits har även processen haltat. Detta gäller främst C 1 T, där den lokale projektledaren slutade och inte ersattes, men även C 2 U där centrala personalkontorets kontaktperson byttes ut och inte ersattes. Vi menar att det, i hanterandet av komplexa processer, är grundläggande att berättelsen om projektet karaktäriseras av en stor kontinuitet. Om inte kontinuiteten garanteras via personers kontinuerliga närvaro så måste stor hänsyn tas till hur överlämnandet till nya personer hanteras. Från den förenklade förståelsen (Bar-Yam 1997) av ett projektets natur till den mer fördjupade och komplexa förståelsen kan avståndet vara långt och inskolningen av nya aktörer kan ta tid.

Bridging

En starkt framgångsrik faktor har varit den intresseallians som uppstått mellan interventionsorganisationerna och forskningen. Projektet kan sägas ha blivit inbäddat i organisationernas vidare kontext (Nielsen och Simonsen 2013). I denna kontext har det blivit nödvändigt för Chefios att bli en naturlig del och inte något som lades på cheferna som en ytterligare arbetsbörda. Denna nödvändighet ledde säkert till de innovationer av bridging som en del av de lokala projektledarna kom på. Vi tror inte att chefernas utrymme för extra insatser kommer att öka, varvid vi rekommenderar kommande förändringsprojekt att ha med bridging som fenomen och grundläggande faktor.

Skall man starta ett omfattande förändringsarbete?

Vi har i processtudien beskrivit ledningsgruppernas arbetsprocesser och även visat på resultaten av deras insatser. Vi har även formulerat handlingsutrymme som en övergripande viktig aspekt. Handlingsutrymme beskrivs dels i termer av organisationers relationer till makten. Dels betonar vi chefers tillgång till utrymme för engagemang för organisationens bästa. En tillgång som vi menar i stor utsträckning definieras av hur många medarbetare cheferna har i organisationen. I det följande kapitlet visar vi att det inte är omöjligt, eller kanske till och med sannolikt, att ett misslyckat förändringsarbete leder till försämrade förutsättningar

för chefer. Det finns alltså anledning att påpeka, för organisationer som står i begrepp att starta interventionsinsatser, att de bör vara beredda på att om inget görs så kan det bli sämre. Med andra ord är görandet och förutsättningar för görandet en grundläggande aspekt för förändringsarbete. Vi menar då att en förutsättning för görandet är att organisationen skapar utrymme för handling för sina chefer.

En viktig brasklapp

Vi måste här naturligtvis tillägga, i sann komplex anda, att detta ställningstagande inte är hugget i sten. Det finns självklart inget som säger att inte förändringsprocessens effekt kan vara just insikten och argumenten för resurstillskott¹⁸. En av våra partners¹⁹ har startat ett omfattande interventionsprojekt inom sjukvården där det är uppenbart att denna insikt hittills är en av de betydande effekterna av insatsen.

Hur arbeta med vår modell

Processtudiens modell över gynnsamma förutsättningar för en förändringsprocess bör mer betraktas som en karta över en helhet än en detaljerad beskrivning av ett tillvägagångssätt. I detta följer vi teoriaspekten när det gäller komplexa system som säger att komplexitet inte är möjlig att kommunicera på detaljerad nivå. För översättning av den strategiska karta vi presenterar hänvisar vi till forskningens syn på dialogisk organisationsutveckling. Bushe & Marshak (2009) menar att förändringsarbeten hanteras bäst nära verksamheten och av organisationerna själva. De nio gynnsamma faktorerna som bygger vår karta bör därför ses som riktlinjer i den meningen att det exempelvis krävs processtöd eller att det är grundläggande väsentligt med god legitimitet. Däremot beskriver vår modell inte *hur* processtödet skall formas, eller *hur* legitimiteten skall skapas. Som vi har funnit i vårt material, och som väl stämmer med teori om komplexa system och då specifikt begreppet kaos (Bar-Yam 1997), så kan ingen modell förutsäga den verklighet vari modellen skall implementeras. Det är organisationens egna förutsättningar som bestämmer hur processen mer detaljerat gestaltar sig.

De nio faktorernas relationer

Vi har i vårt samlade material funnit starka belägg för att förändringsprocesser har överraskande inslag. När det gäller relationerna mellan de nio faktorerna i vår modell blir detta än tydligare. Vi har inte kunnat finna en, för samtliga ledningsgrupper, entydig linjär orsakskedja. Naturligtvis skedde en första kontakt vid ett första tillfälle, men även här har vi blivit överraskade, då det visat sig att

¹⁸ Observera att resurstillskott för att skapa utrymme för chefers engagemang kan vara vitt skilda, det behöver inte handla om att i sig minska antalet medarbetare (Bakker & Demerouti 2014).

¹⁹ Inom Nyttiggörandeprojektet, en del av Chefios, har Västra Götalands Regionen satsat på en kopia av forskningsinterventionerna inom ett område vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Projektet avslutas hösten 2014.

förankringsprocesser påbörjats långt tidigare än vi inledningsvis trodde. Vi kan, med terminologi från teori om komplexa system (Bar-Yam 1997), säga att det finns ett tydligt mellanberoende mellan faktorerna. Alltså kan effekter en tid in i projektet få betydelse för en faktor som förankring, vilket de flesta av oss nog tänker görs en gång för alla och i början av ett projekt. Ett typiskt sådant exempel är att i flera fall har organisationerna upptäckt bridgingfaktorer i ett senare skede av förändringsprocessen, vilket rekursivt förstärkt processägandet.

Den formativa fasen

Det är väsentligt att den eller de som driver förändringsarbeten tar hänsyn till vad som utspelas i den formativa fasen (se figur 1). Om implementeringen av ett projekt enbart har ett top down perspektiv får anpassningen (Morin 2008) överhand varvid sannolikt processägandet blir svagt. Om å andra sidan styrningen av förändringsprojektet saknas kommer översättningen (Tsoukas & Chia 2002) att ta överhand och projektets riktning blir slumpartad.

Teori om komplexa system förklarar hur alltför stark detaljstyrning leder till att systems förmåga att verka komplext kortsluts (Bar-Yam 1997). Det är alltså viktigt att kontrollen över projektet blir distribuerad i hög grad så att ett flertal aktörer blir involverade (Bunker & Alban 1992). För att kunna uppehålla kvalitén i ett komplext projekt, är det alltså väsentligt att i den formativa fasen balansera mellan styrning och frihet på ett så konstruktivt sätt som möjligt.

Avslutande kommentar

Vi genomförde en kunskapsintervention och vi valde att arbeta utifrån ett dialogiskt förhållningssätt då forskning visar att kvalitét och förpliktigande ökar vid ett dialogiskt förfarande. Våra önskemål var att bilder, begrepp och kunskap skulle ”fästa” i organisationerna. Denna önskan visar studien att vi till vissa delar har uppnått. Nu tre år efter att processtudien avslutades lever fortfarande begreppen i våra interventionsorganisationer. Ett exempel är D 1 V, som vi bedömde som ett misslyckat förändringsprojekt, där man fortfarande använder begreppet Chefios och där nu personalenheten är djupt involverad i ett fortsättningsprojekt²⁰. Ett ytterligare exempel är B 1.1 S, som vi bedömde som ett lyckat förändringsprojekt och som även visat sig ha lyckats på sikt med sitt arbete. Man nämner inte Chefios som begrepp, men man pratar mycket om, och arbetar med, chefers *förutsättningar*²¹.

Referenser

Allebeck, Peter m.fl. (2001). *Utvärdering av DELTA-projektet på Hisingen*. Stockholm. Kommentus förlag

²⁰ Information från D 1 V vid alumnimötet med lokala projektledare april 2014.

²¹ Information från den lokale projektledaren som fortfarande är verksam i organisationen.

- Augustinusson, S. (2006). *Om organiserad komplexitet. Integration av organisering, lärande och kunnsande*. Doktorsavhandling. Luleå tekniska universitet.
- Bar-Yam, Y. (1997). *Dynamics of Complex Systems*, Boulder, Colorado: Westview Press.
- Brown, R. (2000). *Group processes; dynamics within and between groups*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Bunker, B.B. och Alban. B.T. (1992). 'Conclusion: What makes Large Group Interventions Effective?' *Journal of Applied Behaviour Science*. 28:579-590.
- Bushe. G. R. och Marsak, R. L. (2009). 'Revisioning Organization Development Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice.' *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 45, No. 3, 348-368.
- Checkland, P. (2009). *Systems Thinking Systems Practice*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Cox T, K. M. och Griffiths, A. och Houdmont, J. (2007). 'Evaluation organizational-level work stress interventions: Beyond traditional methods.' *Work & Stress*, Vol. 21. No 4. 348-362.
- Crozier, M. och Friedberg, E. (1980). *Actors and Systems: the Politics of Collective Action*, Chicago, Ill: Univ. of Chicago P.
- Flodén, S. (2011). *Att odla lärgemenskaper*. Masteruppsats i offentlig förvaltning. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Granberg, O. och Wallenholm, H. (2012). *Ledningsgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Haraldsson, J. m.fl. (2005). *Tid för gemensam reflektion. Självvärderingar inom storstadssatsningen i Göteborg*. Göteborg. Göteborgs stad, Stadskansliet
- Holmer, J. (2003). *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling*. Skrifter från Institutionen för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- James, W. 1909/1996. *A Pluralistic Universe*. University of Nebraska Press, Lincoln, NE.
- Johnson, G., K. Scholes. 1997. *Exploring Corporate Strategy*, 4th
- Kim, W. C: och Mauborgne, R. A. (1993). 'Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals Corporate Strategic Decisions'. *Academy of Management Journal*. Vol. 36. No. 3. 502 – 526.
- Mattsson, B. (1994). *Ledningsgruppen, så kan den utvecklas*. Stockholm: Liber.
- Morin, E. (2008). *On Complexity*. New Jersey: Hampron Press, Inc.
- Nielsen K & Abildgaard J S (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27;3:278-297.
- Nielsen, K. och Simonsen, A, J. (2013). 'Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects.' *Work & Stress*, Vol. 27. No. 3. 278-297.
- Nielsen, K., Taris T. W. och Cox ,T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations.' *Work & Stress*. Vol 24. No3. 219-233.
- Olsson, E. E. och Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organizational Change*. San Fransisco: Jossey-Bass/ Pfeifer
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W. och Harris, S. G. (1997). 'Relations between strategic involvement and managers' perceptions of environment and competitive strengths.' *Group & Organization Management*. Vol. 22, No. 3, 343
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone*. New York: Simon and Schuster
- Runsten, P. (1012). *Kollektiv förmåga: en avhandling om grupper och kunskapsintegration*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.
- Romme. A. G. L. (2011). Organizational Development Interventions: An Artifaction Perspective. *Journal of Applied Behaviour Science*. 47:8-47
- Sarv, H. Fördjupning i systemiskt tänkande. I Ainalen, I. M.fl. (red) (2012). *Tänk om: systemiskt tänkande för moderna organisationer*. Lund, Studentlitteratur

- Schein, E. H. (1998). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Boston: Addison-Wesley Educational Publ. Inc.
- Schutz, W. (1958). *FIRO: A Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, Muir Beach: Will Schutz Associates.
- Skyttner, L. (2005). *General Systems Theory, Ideas and Applications*. London: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Tsoukas, H. (1998). 'The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach.' *Strategic Management Journal*. Vol. 17(Winter Special Issue). 11-25.
- Tsoukas, H. och Chia, R. (2002). 'On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change.' *Organization Science* Vol. 13, No. 5. 567-582.
- Wallin, L., Pousette, A. Och Dellve, L. (2013). 'Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study.' *Economic and Industrial Democracy*. June 10, 2013
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press
- Wenger, E. (2000). "Communities of Practice and Social Learning Systems". *Organization. Sage Publications*. Volym 7. Nummer 2
- Wheelan, S. A. (2010). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur
- Xie-Sheng, Zhou (2007) *Chinese Medicine Study Guide. Fundamentals*. Beijing: Peoples Medical Publishing House.

4. Utvärdering av Chefios-interventionerna

Annika Härenstam, Anders Pousette, Erik Berntson, Hans Lindgren, Stefan Szücs

I detta kapitel redovisas Chefios-projektets utvärderingsdesign och metoder och resultat av de effektutvärderingar som gjorts. Kapitlet inleds med att beskriva problem med utvärderingar av interventioner i organisationer och rekommendationer för att öka validiteten och generaliserbarheten av effektutvärderingar som tidigare forskning har visat på.

Chefios-projektet har använt en kombination av både kvalitativa och kvantitativa metoder för att utvärdera projektet. En klassisk kvasi-experimentell modell med för- och eftermätning i två grupper av organisationer – där de som deltagit i interventionen jämfördes med matchade kontrollorganisationer – har kombinerats med en systematisk utvärdering av processen under hela genomförandet. Det vi definierar som intervention är inte en forskarstyrd programmatisk modell som påverkar VAD som ska göras. Det är snarare en metod som avser att stödja ledningsgrupperna i deras arbete med att skapa en välfungerande organisation och samtidigt förbättra arbetsförhållandena för cheferna. Forskare och chefer delade målet för interventionen att den skulle leda till förbättringar. Det var forskarnas uppgift att kartlägga, återkoppla resultat och utvärdera processen och effekterna. Det vi definierar som genomförandeperioden startade med återkoppling av resultaten av kartläggningarna och slutade med ett arbetsmöte med ledningsgrupperna ett år senare. Förmätningen gjordes med hjälp av en enkät 3-6 månader innan återkopplingen och eftermätningen gjordes 4-5 månader efter ”genomförandeåret”. Det är alltså ca två år mellan dessa enkäter.

Kriterier på lyckat förändringsarbete fastställdes på förhand och källmaterial från processtudien analyserades av de processföljande forskarna för att klassificera organisationernas arbete med att åstadkomma förbättringar som hade med deltagandet i Chefios att göra. Genom att använda denna design, var det möjligt att sedan mäta effekter av interventionen.

Problem med utvärderingar av interventioner

Det finns många svårigheter med att utvärdera interventioner i organisationer. Ett av problemen handlar om att mäta förändringar och koppla det till specifika insatser i organisationer som ständigt håller på att transformeras och befinner sig i en föränderlig omvärld (se t ex Griffiths 1999, Nielsen och Abildgaard 2013, Semmer 2006.). Organisationer och människor i den ”står inte still” medan vi forskare ”fotograferar” eller ”räknar” hur det ser ut före och efter det vi själva definierar som interventionen. Vissa forskare menar att man mycket väl kan använda en kvasiexperimentell design och RCT (random control trial) studier bara man är

medveten om problemen (Kristensen 2005). Andra hävdar att interventioner inte går att utvärdera alls med kvantitativa metoder. Istället får vi hämta förståelsekunskap med kvalitativa metoder genom att följa förändringsprocesser i fallstudier (Griffith 1999). En tredje ståndpunkt är att hämta vissa drag och undvika andra aspekter av en kvasiexperimentell design (Grant & Wall 2009). Dessa forskare menar att det finns mycket kunskap att hämta med kvasi-experimentell design där man genom logisk analys uppnår förklarande kunskap som utesluter eller åtminstone gör alternativa förklaringar mindre troliga.

Kvasiexperimentella utvärderingar

Chefios-projektet är liksom alla andra samhällsvetenskapliga interventions- och forskningsprojekt ett socialt experiment inbäddat i komplexa sammanhang. Renodlade experimentella studier är omöjliga att göra av sociala fenomen. Sådana studier innebär en manipulation av något slag och avser att testa hypoteser om orsak – verkan i linje med naturvetenskapliga experiment. Det kräver bl a kontroll över andra variabler som kan påverka utfallet, att det finns minst en kontrollgrupp och att urvalet till experiment och kontrollgrupper görs slumpmässigt för att möjliggöra åtskillnad av effekter av själva interventionen från andra förändringar av andra skäl (Kristensen 2005). Samhällsvetenskaplig forskning kan inte som i naturvetenskapen, t ex läkemedelsforskning, eller forskning om elektromagnetiska fält, utsätta människor eller organisationer för ”blindtest”, eller göra randomiserade studier där vi slumpar vem som ingår i interventions- eller kontrollgruppen. Även så kallade kvasi-experimentella studier är svåra att genomföra även om en del av problemen kan förebyggas. Interventioner i organisationer kan inte manipulera en specifik variabel och ha kontroll över andra men det är möjligt att systematiskt få kunskap om andra förhållanden som kan påverka resultaten. Slumpmässigt urval är i princip omöjligt då medverkan kräver samtycke och aktiv medverkan från de beforskade men det är möjligt att använda kontroller som är matchade så att jämförelsegruppen liknar interventionsgruppen. Kontrollgrupper kan påverkas av att de vet att de är kontrollgrupp men problemet kan minskas om jämförelsegruppen vet att de får del av de egna resultaten i efterhand.

Språk, förväntningar och anspråksnivå

Ett problem i samhällsvetenskaplig forskning är att själva valören och innebörden av de begrepp vi använder kan förändras. Detta har beskrivits av många forskare på olika sätt. I en avhandling på 1970-talet kritiserades det som kallas ”spegeltesen” alltså att vi med våra metoder tror att vi kan spegla en verklighet (Björkman Lundqvist 1981). Människors förväntningar och referensramar för att bedöma om något är ”bra” eller ”dåligt”, sker ”ofta” eller ”sällan” påverkas av anspråksnivån. Vad är ”rimligt” att förvänta sig? Anspråksnivåerna kan också förändras genom att delta i en intervention, särskilt om återkopplingen av läget innan förändringen innebär att man får veta hur man ”ligger till” jämfört med andra organisationer, så som vi medvetet gör i Chefios-projektet som ett medel att åstadkomma förändring.

Förändringar kan alltså dels vara ”äkta”, dvs. det har skett faktiska förbättringar eller försämringar, men de kan också bero på att det skett förändringar i tolkningen av valören i den skala vi använder för att värdera om det blir bättre eller sämre. En tredje förklaring om förändringar är att innebörden av de fenomen man studerar, t ex arbetsbelastning, eller organisatorisk rättvisa, kan ha förskjutits. Dessa olika typer av orsaker till förändringar har diskuterats länge inom organisations- och interventions-forskning och benämnts ”alfa-, beta- och gammaförändringar” (Golembiewski m fl 1976, Millsap & Hartog 1988). Det är alltså fullt möjligt att en interventions-metod baserad på kartläggning-återkoppling med jämförelser med andra, både åstadkommer förändrade ambitionsnivåer och referensramar OCH samtidigt leder till faktiska förändringar så som var avsett. En möjlighet att hantera denna typ av problem är att försöka få kunskap om förväntningar och attityder till interventionen. Olika förväntningar innan interventionen skulle kunna förklara om det blir positiva effekter eller ej. En rekommendation är därför att undersöka förväntningar och ambitionsnivå, både innan under och efter interventioner för att kunna tolka om förändringar är ”äkta” eller beror på glidning i skalan eller innebörden av de fenomen man studerar (Griffith 1999). Det är också viktigt att undersöka motivationen, det egna engagemanget och följsamheten till interventionen (Kristensen 2005). En hypotes i projektet är därför att höga förväntningar innan interventionen ökar förutsättningen för gynnsamma effekter. En annan hypotes är att stort engagemang från de medverkande (compliance) har samband med goda effekter. I Chefios-projektet mätte vi deltagarnas förväntningar och attityder till projektet och sin egen medverkan vid tre tillfällen: före interventionen, under och efter. Resultatet presenteras senare i kapitlet.

Forskarnas roll

Interventionsforskning innebär med nödvändighet att forskare interagerar med den miljö och de människor som är föremål för studien. Detta utgör en särskild problematik i samhällsvetenskaplig forskning i synnerhet där det finns en önskan om att interventionen ska bidra till förbättringar. Här finns en uppenbar konflikt mellan ambitionen att vara objektiv och kritisk i sin forskning och att vara ”nyttig” och svara upp mot de förväntningar som finns från dem som deltar i interventionen (se t ex Rapoport 1970, Westlander 2006 och 2008). Inom naturvetenskapliga experiment finns en rad procedurer för att undvika att det är inverkan från forskaren själv som leder till önskade eller icke önskade resultat. Inom samhällsvetenskapen finns det inriktningar av aktionsforskning som menar att forskaren ska vara involverad i implementeringsprocessen och att det närmast är ointressant att undersöka vad detta innebär för utgången av projektet. Samtidigt finns det andra inriktningar som studerar fenomenet på distans, t ex genom att enbart använda kvantitativa metoder i för- och eftermätningar och på så sätt undvika att forskaren genom direkta möten påverkar dem som deltar i undersökningen. En tredje medelväg är att kombinera olika metoder och att se till att de forskare som

interagerar aktivt, t ex genom att utgöra ett processtöd, inte alls är delaktiga i datainsamling och analys som ligger till grund för utvärderingarna.

En närliggande fråga är vad vi menar med att en intervention har lyckats eller ej. Detta är inte självklart, uppfattningar om vad som kan betecknas som en lyckad intervention kan ju variera mycket mellan forskare och mellan olika aktörer i den sociala miljö interventionen utförs i. För att överhuvudtaget kunna utvärdera effekter krävs därför att mätbara kriterier för vad man menar med en ”lyckad” intervention finns fastställda redan innan projektstart. På så sätt undviks att forskarnas bedömningsgrund för vad som ska anses vara lyckat eller ej förskjuts under projektets gång. Även om alla kriterier inte kan vara kvantifierbara måste de vara väl definierade så att interventionens effekter går att beskriva.

Mätmetoder

Ytterligare en rekommendation är att noga välja vilka metoder man använder för att mäta förändringar. Det gäller både hur man definierar åtgärder och hur man definierar indikatorer på effekter, dvs. de förhållanden man avser att interventionen ska förändra. Även här finns det särskilda utmaningar i samhällsvetenskapen. Vi har inte tillgång till godkända validerade instrument som mäter ”temperaturen” på samma sätt i alla miljöer. Men vi kan använda validerade enkätinstrument, göra observationer och välja ”hårda” kriterier genom att mäta indikatorer på strukturella förhållanden. Ett exempel är att före och efter en intervention faktiskt ta reda på hur många medarbetare man har och hur mycket tid man lägger på olika typer av arbetsuppgifter som rör medarbetarna istället för att fråga hur belastande det är att ha många medarbetare. Det vill säga att nyttja ett externt perspektiv som komplement till självskattade uppgifter som är mer känsliga för påverkan även av att delta i en intervention. En empirinära forskning av strukturella förhållanden har efterlysts inom organisations-forskningen för att utveckla kunskapen om skeenden inne i organisationer (Barley & Kunda 2001, Lounsbury & Ventresca 2003). Ett annat sätt är att på ett mycket strukturerat sätt dokumentera olika fenomen regelbundet under interventionens gång och ge instruktioner till dem som dokumenterar hur det ska gå till. På så sätt ökar möjligheten att analysera och generalisera resultaten till andra sammanhang (Westlander 2003).

Design: urval och tid mellan mätningar

En annan typ av problem handlar om själva designen av projektet. Inte minst gäller det urvalet. Enligt ett naturvetenskapligt paradigm ska man helst göra slumpmässiga urval, dels totalt av dem som ingår för att få representativitet, dels vilka som deltar i interventions- respektive jämförelsegruppen. Detta är givetvis ogörligt i studier av sociala fenomen och processer. En annan linje förespråkar strategiska kontrasturval (se t ex Kristensen 1995). På så sätt behövs inte lika stora urval och det finns mycket att lära genom att jämföra kontraster. Ytterligare en aspekt som har med designen att göra handlar om tiden. Hur lång tid är det rimligt

att använda för att genomföra förändringar i en organisation och hur lång tid efteråt är det lämpligt att mäta effekter (de Lange med flera 2003). Detta är också en fråga om vad som är möjligt och rimligt med hänsyn till forskningsfinansiering men också då det sker stora förändringar i organisationer som inte har med planerade interventionsprojekt att göra. Med de frekventa omorganisationer som sker, riskerar vi att en enhet man studerar har uppgått i något större eller splittrats upp i något mindre. Att då dra slutsatser om effekter av en intervention på organisationsnivå blir svårt. Dels påverkas informanterna sannolikt av den större omorganisationen, dels kan de organisatoriska förändringar som interventionen medförde ha upphört eller fått en annan innebörd i en ny organisatorisk kontext.

Kritik mot kvasiexperimentella utvärderingar och förslag på lösningar

Trots alla problem har försök ändå gjorts även inom organisationsforskningen att studera och fastställa samband mellan orsaker och effekter enligt ett naturvetenskapligt paradigm. Designen är ofta då kvasiexperimentell, det vill säga man har en ”start” och ett ”slut” på interventionen och det finns en grupp som är med om interventionen och andra som ingår i en kontrollgrupp men som sällan innebär att man genom slumpmässigt urval bestämmer till vilken grupp organisationen hör. Griffiths (1999) beskriver i sin artikel fyra hot mot utvärdering av kvasiexperimentella studier²². Det är sällsynt att det görs flera för- och eftermätningar vilket skulle lösa en del problem. Hon menar att det innebär att den interna validiteten som tillåter prediktion prioriteras på bekostnad av generaliserbarhet (den externa validiteten). Ofta fokuseras på utfallet på bekostnad av processen i denna typ av utvärdering. Griffiths menar att organisatoriska interventioner kan utvärderas som ”experiment” men borde studeras i termer av konceptualisering, design och implementering (makroprocesser) som kan undersökas via detaljer i förändringsprocessen (som mikroprocesser). Dessa mikroprocesser, eller teoretiska medierande mekanismer, är mindre kontextspecifika och därför mer generaliserbara än utfallen. Utvärdering av organisatoriska interventioner ska svara på frågan om *hur* t ex ökat stöd och inflytande påverkar människor i organisationer – inte *om* det gör det (det studeras med andra typer av studier). Det innebär att en interventionsstudie med nödvändighet ska studera mikroprocesser. Hon menar att mikroprocesstudier av förändringar inom organisationer ofta kan leda till förståelse för mycket bredare förändringsprocesser, makroprocesser. Det finns mycket forskning om hur upplevt stöd påverkar chefers hälsa, däremot är det få som intresserar sig för hur stöd genereras eller genom vilka mekanismer stöd påverkar välbefinnande. Därför är det svårt att säga något om vilka preventiva åtgärder som är lämpliga för att skapa stödjande organisationer eller hur man kan göra för att åstadkomma önskad förändring i en organisation. För att få sådan kunskap behöver vi kombinera kvantitativa studier med kvalitativa undersökningar som kan gå på

²² “Recentful demoralization”, “compensatory rivalry”, “treatment diffusion” och “compensatory equalization”. Se Cook & Campbell 1979.

djupet med de processer som äger rum i organisationerna (Griffiths 1999, Härenstam 2008, Nielsen och Abildgaard 2013, Randall m fl 2005).

För att erhålla kunskap om effekter och om mekanismer som gynnar goda resultat av en intervention behöver den designas på ett sätt som möjliggör att den går att utvärdera. Utvärdering är inget man kan göra när väl projektet är avslutat och tidigare forskning visar att ju mer rigorös design för utvärdering, desto mer modesta resultat visar utvärdering av interventioner (se Griffith 1999). Griffith menar att forskare måste erkänna dessa svårigheter och söka alternativ eller komplement till kvasi-experimentella organisatoriska interventionsstudier.

Grant och Wall (2009), å andra sidan, menar att det finns mycket att hämta från den kvasi-experimentella traditionen. Denna etablerades redan på 1960-talet av Donald Campbell med kollegor (Campbell & Stanley 1966) men tycks ha tappat attraktionskraft i organisationsforskningen idag. Grant och Wall förespråkar bland annat en design som hämtar vissa drag från experimentella studier men tar helt avstånd från andra aspekter. En experimentell RCT studie (random control trial study) med en helt kontrollerad interventionsinsats kan ge hög intern validitet men riskerar leda till mycket låg extern validitet då det man avser förändra inte har någon relevans och inte är hållbart i verkliga livet. De rekommenderar istället att studera naturliga skeenden eller skeenden som utformas och genomförs av organisationerna själva. Därigenom förändras forskarrollen från en auktoritär roll till en analytisk detektivinspirerad roll som inte tar makten från dem man vill studera (Minzberg 1979). Sådana studier ökar meningsskapandet och bidrar till att brygga över klyftan mellan teori och praktik. Viktigt är då att kontexten studeras noga och att kvantitativa för- och eftermätningar kompletteras med intervjuer under interventionens gång.

Grant och Wall menar att det är av stort värde att studera förändringar med samma individer som informanter (within-subject changes) genom att använda för- och eftermätningar såsom i en experimentell design. Därigenom minimeras alternativa tolkningar som har med selektion att göra. Grant och Wall rekommenderar studier över en längre tidsperiod och att använda jämförande grupper. Även om dessa vare sig kan eller bör slumpas till kontroll respektive jämförelsegrupp av etiska skäl och validitetsskäl, ger det mycket kunskap att studera skeenden i flera organisationer samtidigt (Grant & Wall 2009). En viktig aspekt med kvantitativa kvasi-experimentella studier är att de ger möjligheter att pröva hypoteser medan styrkan med kvalitativa metoder används för att skapa förståelse och till att generera hypoteser. En kombination ger alltså komplementär kunskap.

Utforskning av processer av organisatoriska förändringar med kvalitativa metoder berikar vår förståelse av komplexa sociala skeenden. Det gäller att komma åt mikroprocesser under tiden som interventionen pågår. En noggrann dokumentation

av implementeringsprocessen är helt avgörande för om en utvärdering ska ge någon kunskap om vad som hänt (Westlander 2008). Samtidigt, om vi ska kunna generalisera kunskapen behöver vi kännedom om makrofenomen, dvs om kontexten runt den organisation som interventionen utförs i (Nielsen & Abildgaard 2013). Det är en stor utmaning för forskningen att länka observationer på mikronivå till fenomen på meso- dvs i vårt fall organisationsnivå, och till fenomen på makronivå (Bejerot & Härenstam 2010). Det är en fråga om vad som är möjligt att göra, något som har diskuterats inom kritisk realism (se t ex Bhaskar 1989). För att överhuvudtaget ta sig an en sådan utmaning krävs att forskningen växlar mellan nivåer och mellan teori och empiri och använder sig av flera olika metoder. Trots svårigheterna, menar vi att det är väl värt att försöka öka förståelsen av hur fenomen på den ena nivån kan påverka förhållanden på den andra och vice versa.

Utvärdering med en kombination av metoder

Slutsatsen av litteraturgenomgången är att det behövs flera olika utvärderingsmetoder för att få veta om ett interventionsprojekt lett till önskade förändringar och vi behöver kombinera kvantitativa och kvalitativa metoder. Dessutom behöver vi fokusera på mikroprocesser men samtidigt söka information om samtida processer på högre nivåer som kan påverka skeenden på mikronivå (som vid enskilda arbetsplatser och ledningsgrupper).

För att kunna utvärdera effekter av Chefios-projektets intervention har vi i möjligaste mån försökt följa de råd som i tidigare forskning har visat vara betydelsefulla för att kunna dra slutsatser och validera resultaten. Vi har därför inte en rigid kvasi-experimentell utvärderingsdesign. I vissa fall har det varit möjligt att åtgärda problem som tidigare forskning visat på, i andra aspekter har det inte gått av olika skäl. I listan nedan (tabell 4:1) sammanfattas olika aspekter som diskuterats ovan och om vi kunnat ta hänsyn till dem eller ej i designen av projektet.

Tabell 4:1. Sammanställning av aspekter viktiga för utvärdering av intervention samt hur vi hanterat dem i CHEFiOS

Aspekter viktiga för att utvärdera interventioner	Finns /finns ej	Åtgärd	Kommentarer
Slumpmässigt urval	Nej	Strategiskt, teoribaserat kontrasturval med samtliga chefer som informanter	Teoribaserat urval underlättar studier av skillnader
Kontroll grupp	Ja	Matchade kontroller	Stort urval av organisationer
Randomisering till interventions- resp kontrollgrupp	Nej	Se ovan	
Kontroll över andra variabler	Nej	Noggrann dokumentation i interventionsgruppen.	Bristande kunskap om förändringar i jämförelseorganisationer
Tydligt definierad tidsperiod	Ja	Ett år	Möjligen för kort tid
För- och eftermätningar	Ja	En för och en eftermätning	Borde varit flera både för och eftermätningar. Likaså kan 4 månader vara för nära inpå interventionsperiodens slut.
Flera utvärderingsmetoder (triangulering)	Ja	Processtudie Effektmätning före och efter Attitydmätning	Ökar validiteten
Skilda roller för forskare och processtödjare	Ja, delvis	En forskare som inte deltog i datainsamling och analys samt projektledaren för processtudien gav stöd till ledningsgrupper och lokala projektledare	De två övriga forskare som samlade in data till processtudien (processföljande forskare) var inte alls involverade i implementeringen. Alla tre var involverade i analysarbetet.
Validerade instrument för de kvantitativa utvärderingarna	Ja	Merparten av enkätfrågorna var utvecklade specifikt för målgruppen på basis av kvalitativa studier samt psykometriskt testade	

Noggrann och systematisk dokumentation från flera olika datakällor under hela genomförandetiden	Ja	Studieprotokoll upprättades och alla som var involverade i datainsamlingen, även de lokala projektledarna i organisationerna, fick instruktion och uppföljning för en bra kvalitet i data	Många var inblandade i datainsamlingen. Trots tydliga instruktioner var data från praktikerna av något varierande kvalitet. Forskarnas skilda disciplintillhörighet komplicerade de kvalitativa analyserna
Studier av mikroprocesser	Ja	Dagboksanteckningar från lokala projektledare på "fältet" och deltagande observationer och intervjuer av forskarna	Se ovan
Kunskap om förväntningar och attityder	Ja	Förväntningar på effekter av projektet studerades före, under och efter interventionen	Svårt att tolka. Finns ej i jämförelseförvaltningarna. Användes som ytterligare en metod att mäta effekter (Triangulering)
Compliance (följsamhet)	Ja	Mättes som engagemang och medverkan i Chefios-relaterat arbete, innan, under och efter projektet	
Mätbara kriterier	Ja	Kriterier för en gynnsam implementering definierades på förhand	Kvalitativa kriterier innebar tolkningsproblem. Tre personer var involverade i bedömningen. Ett problem att två organisationer upphörde när interventionen var slut

Utvärderingsmodellen i Chefios-projektet

I detta projekt gjordes både kvalitativa och kvantitativa utvärderingar. Resultaten av dessa kan användas för att med så kallad triangulering (jämförelse av resultat från olika metoder) öka validiteten men också för att ge en fylligare bild av interventionen och vad den leder till.

1. **Processtudien:** Syftet var att synliggöra implementeringsprocessen och de hinder och förutsättningar som kunde identifieras för interventionen. Här var fokus på själva processen. Här användes kvalitativa metoder. Frågorna rörde "VAD" och "HUR" snarare än effekterna av interventionen. I denna del ingick även självvärderingar. Lokala projektledare utbildades i att använda ett instrument för självvärdering. De lokala projektledarna (med stöd av processtödjaren) genomförde självvärderingen i sina ledningsgrupper och dokumenterade vad man kom fram till. Syftet var att gynna reflektion och lärande i den egna organisationen för att understödja att kunskap finns kvar

även efter projektet. De dokumenterade resultaten, framförallt sådant som indikerade ett lärande eller inte lärande i ledningsgrupperna. Processtudiens kvalitativa material, insamlat kontinuerligt under hela genomförandeåret, användes också av de processföljande forskarna för att utifrån förutbestämda kriterier bedöma OM förändringsarbetet var lyckat eller ej.

2. **Effektutvärdering:** genom för- och efter mätningar och en design med interventionsförvaltningar och ”jämförelseförvaltningar där ingen intervention gjordes. Här var syftet att utvärdera effekter av interventionen (med fokus på utfallet/resultaten). Här användes kvantitativa metoder, dvs en enkät (den så kallade Chefsenkäten) där samtliga chefer i både interventions- och jämförelseförvaltningar besvarade frågor om sina arbetsförhållanden, organisatoriska förutsättningar och sin hälsa, motivation och prestationer. Det var alltså frågor om status i olika avseenden före och efter interventionen och berörde inte direkt själva interventionen.

3. **Attitydmätning:** De chefer som ingick i ledningsgrupperna som arbetade med interventionen skattade förväntningar och resultat av själva interventionen. Innan den första återkopplingen av resultat från kartläggningen besvarade ledningsgrupperna en kort enkät om sina attityder till egen medverkan och om förväntningar på effekter av projektet. Denna enkät upprepades mitt under genomförandeåret. I samband med det sista arbetsmötet när genomförandeåret var slut, besvarade ledningsgrupperna om deras förväntningar hade infriats. De fick även besvara ett par frågor om de ansåg att dialog och samarbete med den egna förvaltningsledningen och med kommunledning och politiker hade förbättrats. Skälet till de senare frågorna var att denna aspekt visade sig vara betydelsefull enligt processtudien och vi validerade intrycken från det kvalitativa materialet genom samtliga chefer i anonymt fick besvara en kort enkät.

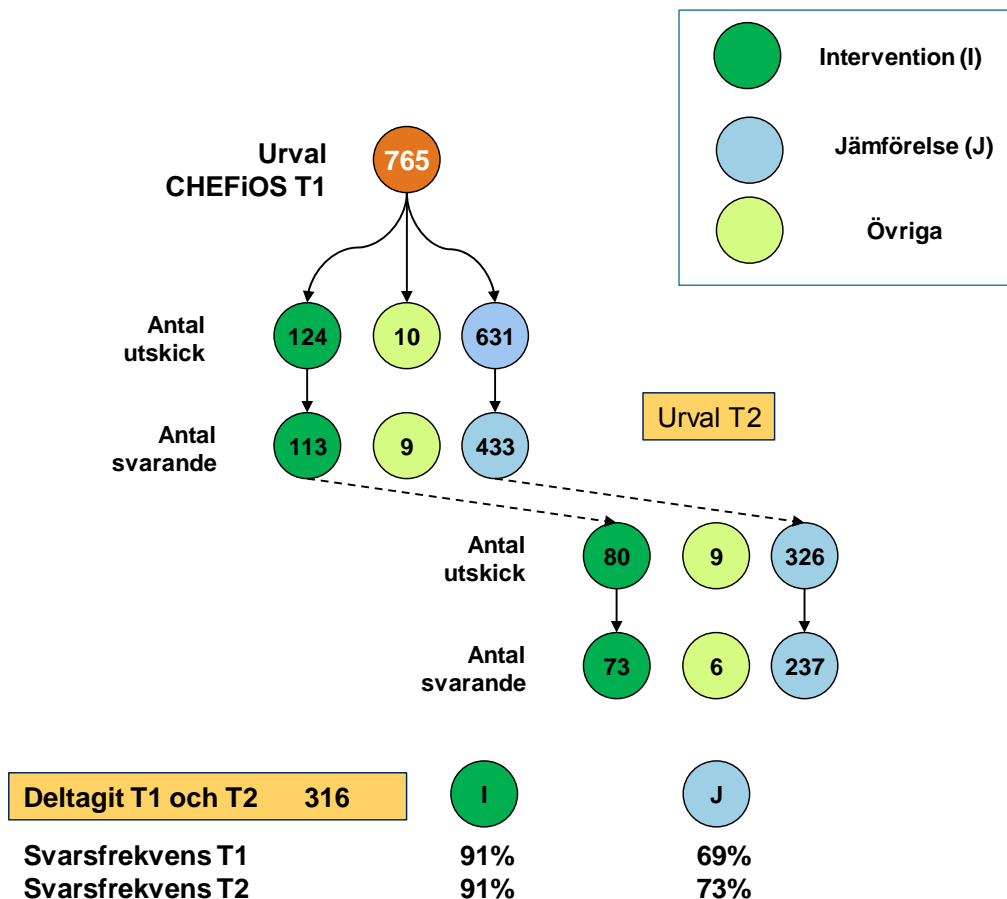
I detta projekt såsom i många andra, fanns det begränsningar i hur lång tid projektet kunde pågå. För att kunna göra för- och eftermätningar och samtidigt ge tid till genomförande av interventionen, utformades projektet med en första kartläggning, återkoppling, ett års genomförande och därefter direkt efteråt gjordes en eftermätning. Det var vad som kunde inrymmas inom ramen för ett fyraårigt projekt. Tiden var kort mellan genomförandefasen och eftermätningen vilket minskar sannolikheten för att det går att avläsa effekter mellan första och andra kartläggningen. Förhoppningen är att kunna göra ytterligare efter-mätningar. Men genom att jämföra resultat före och efter interventionen mellan interventionsförvaltningar och jämförelseförvaltningar undersöktes om vi kunde avläsa skillnader i utvecklingen av chefers situation och verksamhetens resultat mellan de som deltagit i intervention och de som inte gjort det. Dessutom gjordes andra utvärderingar. Det är framförallt utformningen av processtudien som skapade möjligheter att studera mikroprocesser vilket förutom att ge insikt om hur

förändringar gått till, även kan användas för att tolka resultaten av de kvantitativa effektutvärderingarna. I detta kapitel presenteras design och resultat av effektutvärderingen och attitydmätningarna.

Design av effektvärderingen

Det första steget var att jämföra organisationer i samtliga sex förvaltningar som deltagit i Chefios interventionsprojekt med 34 organisationer i de 22 förvaltningar som deltagit i jämförelsegruppen. Eftersom kommuner organiserar sina verksamheter på olika i förvaltningar och Chefios-projektets urval endast skulle omfatta vård- och omsorgsverksamheter, utbildningsverksamheter och teknisk service kunde vi inte så ofta inkludera hela förvaltningar. Istället blev indelningsgrunden fem typer av verksamheter (äldreomsorg, funktionshinder, förskola/skola, gymnasium och tekniska verksamheter). I vissa fall utgör dessa hela förvaltningar, ibland verksamheter inom förvaltningar. Därför blev det 34 organisationer tillhörande 22 förvaltningar i jämförelsegruppen och 6 verksamheter inom sex förvaltningar i interventionsgruppen varav endast en var en hel förvaltning (den tekniska).

Med Organisation menas i denna studie den organisatoriska enhet som deltagit i studien. Kravet är att den ska ha en egen chef med ansvar för budget, personal och verksamhet. I kapitel 4 beskrivs närmare det totala urvalet. I figuren nedan (figur 4:1) beskrivs urvalet och bortfall vid de två datainsamlingar som utgjorde för- och eftermätning. Bortfallet är acceptabelt i både interventions-förvaltningarna och i jämförelseförvaltningarna vid båda tillfällena men var något högre i jämförelsegruppen än interventionsgruppen. I gruppen "övriga" nedan, finns individer som innehar expertfunktioner på stabsnivå och därför inte inkluderats i effektutvärderingen.



Figur 4:1. Beskrivning av urval och bortfall vid för- och eftermätningar. T1=förmätningen 2009, T2=eftermätningen 2011.

Huvudhypotesen var att de ca 100 chefer som deltagit i interventionen skulle redovisa bättre arbetsförhållanden, hälsa och prestationer än dem som inte deltagit i Chefios-interventionen. Med kännedom om vad som hänt i de förvaltningar som deltagit; två hade t ex upphört som egna organisationer eller gått upp i andra större förvaltningar, kunde vi dock förvänta oss att vi inte kunde observera förbättringar i alla organisationer. En första analys, där effekterna i samtliga interventionsförvaltningar jämfördes med jämförelsegruppen, visade att situationen i genomsnitt var ungefär densamma i båda grupperna i mätningen 2009 som i den andra 2011. I nästa steg använde vi en mer komplex design (se nedan om triangulering). Genom att vi i designen hade valt flera metoder för utvärdering, kunde vi använda det källmaterial som samlats av processföljande forskare och de lokala projektledarna i den kvalitativa utvärderingen (processtudien). Utifrån de förutbestämda kriterierna för en lyckad förändrings-process (se nedan) kategoriserades de sex förvaltningarna utifrån om de haft ”gynnsamma” eller ”ogynnsamma” implementeringsprocesser. Dessa båda grupper kunde då båda jämföras med jämförelsegruppens förvaltningar som inte deltagit i Chefios-

interventionen. Effektutvärderingens kvantitativa mätningar före och efter interventionen, användes sedan för att pröva två hypoteser:

1. Interventionsförvaltningar som enligt processtudien klassats som att de haft gynnsamma förändringsprocesser kommer att visa förbättringar relativt utvecklingen i jämförelseförvaltningarna baserat på chefernas skattningar före respektive efter interventionsperioden.
2. Interventionsförvaltningar som enligt processtudien klassats som att de haft ogynnsamma förändringsprocesser kommer inte att visa några skillnader relativt utvecklingen i jämförelseförvaltningarna baserat på chefernas skattningar före respektive efter interventionsperioden.

Även den tredje datakällan; ledningsgruppernas egna uppfattningar om effekter, den så kallade attitydenkäten användes för att pröva hypoteser. Attitydenkäten användes för att pröva två andra hypoteser

3. Höga förväntningar innan start har samband med positiva effekter av interventionen.
4. Högt engagemang (Compliance) i projektet i form av aktiv medverkan, har samband med positiva effekter av interventionen.

Kriterierna för vad som i de kvalitativa utvärderingarna skulle klassas som en lyckad förändringsprocess var fastställda redan under planeringsstadiet av projektet (Härenstam, Eriksson, Theandersson 2009²³). I den design vi använde, baserades indelningen av ”gynnsamma” och ”ogynnsamma” implementeringsprocesser på kriterierna 1-5 nedan. Det sjätte kriteriet är det vi prövar statistiskt i effektutvärderingen.

Kriterier för gynnsam implementeringsprocess

En ”gynnsam” implementeringsprocess definierades i samband med utformningen av projektet²³ på följande sätt:

1. Att ledningsgrupperna upprättar handlingsplaner och startar förändringsarbete under ”genomförandeåret”, baserade på resultaten av kartläggningarna.
2. Att de mål som ledningsgrupperna själva satt upp i handlingsplanerna uppnås åtminstone delvis. Dessa kriterier för måluppfyllelse blir alltså unika för varje ledningsgrupp och jämförelsen mellan förhållanden innan och efter projektet, görs inom respektive verksamhet.

²³ Appendix 4:1. Härenstam, Ericsson och Theandersson, juni 2009: Chefiosprojektet – Intervention och Processtudie.

3. Att det skett förändringar i riktning mot de normer som finns i modellen över den ”goda organisationen” (ORGA) och ett hälsosamt arbete (ARIA). Här används uppgifter från dokumentationen under genomförandeåret och från arbetsmötet mellan forskare och ledningsgrupper i varje förvaltning i slutet av projektet där det görs en systematisk genomgång om det skett förändringar i väsentliga avseenden i organisationen (ORGA) och i chefernas arbetsinnehåll och förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter (ARIA).
4. Att processtudien om själva implementeringen visar konkreta exempel på organisatoriskt lärande.
5. Att processtudien visar konkreta exempel konstruktivt förändringsarbete.
6. Att effektutvärderingar visar på förbättrad arbetssituation för cheferna och en bättre fungerande verksamhet enligt resultaten av de kartläggningar som görs både i interventionsförvaltningarna och jämförelseförvaltningarna före och efter interventionen. De ”utfall” som används som kriterier för en gynnsam implementering hämtas från Chefsenkäten om: chefers arbetsbelastning, tillgång till resurser och stöd, självskattad effektivitet, omfattning av ”onödiga arbetsuppgifter” och chefers stress och hälsa samt från verksamhetsstudien om hur väl verksamheterna fungerar i olika avseenden.

För att validera resultaten av effekter och för att pröva den tredje och fjärde hypotesen användes en enkät till cheferna i de arbetande ledningsgrupperna om deras egna bedömningar om hur förväntningar infriades (se nedan).

Mätning av förväntningar och attityder till projektet

I de ledningsgrupper som arbetade med Chefios-interventionen fick samtliga chefer besvara en kort enkät före, under och direkt efter genomförandeåret, den så kallade attitydenkäten. Här undersöktes vad cheferna förväntade sig skulle komma ut av projektet i positiv och negativ bemärkelse. Frågorna löd:

Vad har du för förväntningar på vad projektet ska leda till?

- a) Förbättringar av chefers arbetsförhållanden
- b) Förbättringar av anställdas arbetsmiljö
- c) Att verksamheten ska fungera bättre (t ex bättre resursutnyttjande)
- d) Bättre kvalitet (att verksamheten ger brukarna bättre service)
- e) Att samarbetet och dialogen förbättras i förvaltningen
- f) Generell kunskap som vi kan ha nytta av i organisationen genom att medverka i projektet och samverka med forskare

Svarsalternativen var: inga alls, små, vissa, stora, mycket stora.

Vi frågade också om de befarade negativa effekter, om deras egen inställning till projektet och hur de bedömde sitt eget engagemang. Samma frågor upprepades mitt under genomförandeåret. I samband med sista arbetsmötet som avslutade genomförandeåret upprepades enkäten men denna gång löd frågan; Har dina förväntningar på Chefios-projektets infriats vad gäller: (samma aspekter som ovan). Svartalternativen var: inte alls, lite, i viss mån, ganska mycket, mycket). Dessutom frågade vi om vad de ansåg om ledningsgruppernas engagemang och om de ansåg att samarbete och dialog hade förändrats med kommunledning och med politiker.

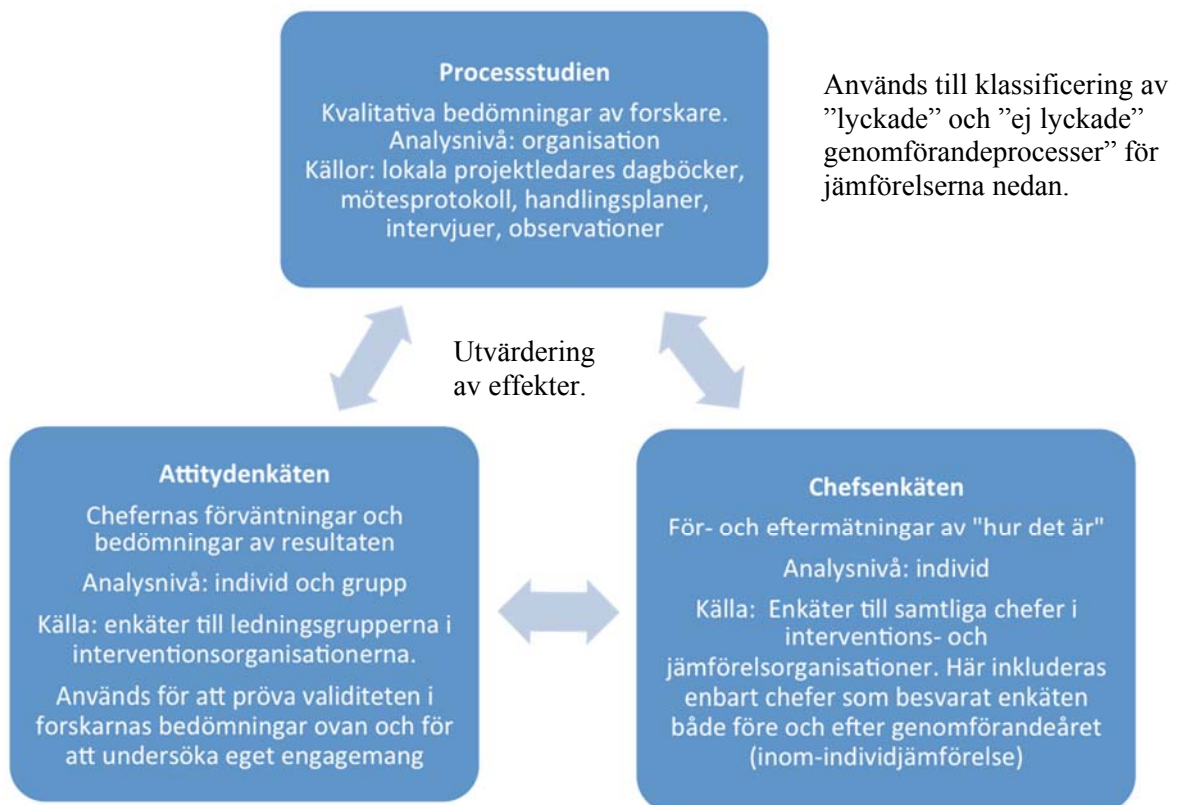
Resultat i form av spindeldiagram redovisas som jämförelse mellan cheferna i de ledningsgrupper för organisationer som bedömts ha lyckats och dem som inte lyckats genomföra goda förändringsprocesser. Med hjälp av ANOVA analyser prövades hypoteserna om att de chefer i ledningsgrupperna för verksamheter som av forskarna bedömts ha lyckats genomföra interventioner hade högre förväntningar innan starten och om att ett högt engagemang hade samband med positiva effekter av interventionen. Med den tredje och sista attitydenkätens resultat jämfördes också ledningsgruppernas uppfattning om effekter för både arbetsmiljö och verksamhet mellan de ”lyckade” och de mindre ”lyckade” kategorierna. På så sätt utnyttjades attitydenkäten för validera resultaten av för- och eftermätningar med hjälp av Chefsenkäten.

I detta kapitel sammanställs resultaten och här diskuteras vad förväntningarna och det egna engagemanget kan ha betytt för hur effekterna blev.

Triangulering

Som framgick ovan, användes tre olika metoder för att undersöka effekter. Det innebar att vi kunde använda en så kallad trianguleringsteknik för att öka validiteten och tolkbarheten av resultaten. De tre metoderna hade olika analysnivåer, informanter och/eller olika instrument och mättillfällen. Analyserna gjordes oberoende av varandra. Processföljande forskares bedömningar i processtudien använde på förhand definierade kriterier och flera datakällor (lokala projektledares dagböcker, mötesprotokoll, handlingsplaner, observationer, intervjuer bland annat med tjänstemän i staben och med förvaltningschefer). Här var analysnivå den organisation som deltog i Chefios (förvaltning eller verksamhet). Chefsenkäten från samtliga chefer i interventionsförvaltningarna som besvarade enkäten båda gångerna (före och efter interventionen) var endast delvis desamma som cheferna i interventionsförvaltningarnas ledningsgrupper som anonymt besvarade en attitydenkät vid tre tillfällen. Attitydenkäten besvarades av de chefer som ingick i ledningsgrupperna precis innan första kartläggningen (ca 4 månader efter chefsenkäten) respektive de som ingick i ledningsgrupperna vid genomförandeårets slut (ca 4 månader innan ”eftermätningen” med chefsenkäten). Här gjordes alltså inte ”inom-individ jämförelser”. Analysnivån var ledningsgruppen och de individer som ingick i dessa. I chefsenkäten analyserades enkätfrågor som frågade

alla cheferna ”hur det är”. Dessa analyser är de som används för att pröva hypotesen om effekter av Chefios. Resultaten från attitydenkäterna används som kompletterande information för att undersöka validiteten i huvudanalyserna. Alla chefer ingick dessutom inte i ledningsgrupperna varför det var något färre i dessa analyser. Attitydenkäten efterfrågade dessutom chefernas engagemang och egna skattningar av effekter, dvs. om förväntningar hade infriats eller ej och om olika aspekter hade förbättrats eller försämrats. I figuren nedan illustreras de olika metoderna som användes för trianguleringen.



Figur 4:2 Metoder för triangulering i utvärderingen av effekter.

Processtudien

Processtudien reflekterar dynamiska processer samt faktiska handlingar som respektive interventionsorganisation skapat och genomfört. Studien ger svar på ett antal frågor samt redovisar ett perspektiv över gynnsamma förutsättningar för ett förändringsarbete i komplexa sammanhang (se kapitel 3). I studien har vi följt varje ledningsgrupp för sig varför processtudien beskriver nio ledningsgrupper i sex organisationer (förvaltningar eller delar av förvaltningar, se kapitel 3 om beskrivning av de studerade organisationerna). Fyra förändringsarbeten bedömdes

som lyckade och fem som misslyckade. Observera att vi i effektmätningen i detta kapitel enbart kan använda de sex ledningsgrupper vars verksamheter deltog i sin helhet i interventionsstudien. För dessa verksamheter finns därmed mätvärden från t1 och t2 från samtliga chefer. Dessa sex är färglagda i tabellen, grått som lyckade och grönt som inte lyckades²⁴. Benämningarna som används för organisationerna beskrivs närmare i kapitel 3.

Den kvalitativa utvärderingen som besvarar frågan huruvida organisationerna genomfört ett lyckat implementeringsarbete utifrån de ovan uppsatta kriterierna hämtar svar från processtudien och redovisas i tabell 4:2 nedan. Tre forskare har gjort bedömningarna utifrån dokumentationen som gjordes under hela genomförandeåret. Underlagen för dessa kvalitativa bedömningar redovisas i kapitlet om processtudien. I detta kapitel ges några exempel.

Tabell 4:2. Sammanställning över klassificering av kriterier för "lyckad" intervention.

	A 1 T	B 1.1 S	C 1 T	B 2.1 V	C 2 U	D 1 V
Gjort Handlingsplanen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Uppnår Handlingsplanens mål	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Förändring i riktning mot goda normer	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Konstruktivt förändringsarbete enligt processtudien	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Organisatoriskt lärande per Processtudien och Självvärderingen	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
Klassificering Lyckad intervention	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej

Underlaget till bedömningen är hämtat ur processtudiens samlade dokumentation.

Informationen till första raden (gjort handlingsplanen) består av en genomgång av gjorda handlingsplaner där man kan konstatera att samtliga ledningsgrupper gjort

²⁴ De tre ledningsgrupper som också fick återkoppling (dock inte för alla verksamheter de ansvarade för) var två förvaltningsledningsgrupper där det ingår chefer för andra verksamheter än dem som deltog i Chefios, samt en verksamhetsledningsgrupp där det fanns för få chefer för att vi skulle kunna särredovisa de egna resultaten. Det bör nämnas också att förvaltningarna själva avgjorde hur de ville arbeta vidare med Chefios under genomförandeåret. I två förvaltningar valde man att dra in alla chefer i förvaltningen även om deras verksamheter inte deltog.

handlingsplaner. Informationen till andra raden (uppnått handlingsplanens mål) består av en genomgång av handlingsplanernas uppföljning. Denna uppföljning gjorde de lokala projektledarna under december 2010, alltså efter i stort sett ett år. Den tredje raden (förändring i riktning mot goda normer) består av en sammanvägning av de resultat som redovisas i nedanstående tabell (tabell 4:3).

Underlaget för bedömning (rad fyra) kring ett konstruktivt förändringsarbete är återigen den samlade dokumentationen. På rad fem bedöms om organisationen har genomfört ett organisatoriskt lärande där underlaget hämtas från processtudien och självvärderingen. På den sjätte raden, huruvida organisationen kan klassas som en lyckad intervention, är en sammanvägd bedömning baserad med utgångspunkt i de fem kriterierna för en lyckad intervention.

För kriteriet ”förändring mot goda normer” i tabellen ovan har vi sammanställt de observerbara förändringar som kunde noteras vid det avslutande arbetsmötet under januari 2011. Detta möte var av utvärderande karaktär där bland annat ORGA bilden ritades om. En del av informationen kommer även från uppföljningen av handlingsplanerna. Även här markeras de organisationer som bildar underlaget för effektmätningen i detta kapitel. Observera att ”ej mål” betyder att det inte fanns med i handlingsplanen och alltså inte arbetades med.

Tabell 4:3. Observerbara förändringar enligt ORGA i från T1

	A 1 T	B 1.1 S	C 1 T	D 1 V	C 2 U	B 2.1 V
Minskat chefskvot	Bra innan	Bra innan	Bra innan	Nej	Nej	Nej
Ändrat kommunikationsstruktur	Ja	Ja	Ja	nej	Ja	Nej
Tydliggjort målen	Ja	Ja	Ej mål	Ej mål	Nej	Nej
Ökat tillgång till administrativt stöd	Nej	Ja	Ej mål	nej	Nej	Nej
Avgränsat arbetsåtagandet/renodlat chefsuppdraget	ja	ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Minskat övertid	ja	Ej mål	Ej mål	Nej	Nej	Nej
Ökat stödet	ja	ja	Ej mål	Nej	I viss mån	I viss mån

Diskussion om klassificeringen

Ur tabellen kan utläsas att två organisationer, A 1 T och B 1.1 S uppfyller samtliga faktorer på gynnsamma implementeringsprocesser.

En organisation, C 1 T, uppfyller samtliga kriterier utom organisatoriskt lärande. Här var det framförallt förvaltningschefen som drev och genomförde förändringar. Inget gemensamt organisatoriskt lärande i ledningsgruppen kunde skönjas. Därför

bedömdes det organisatoriska lärandet som lågt trots konstruktivt förändringsarbete i linje med Chefios. Den bedömdes som en lyckad implementering trots detta. Anledningen är att effekterna av de förändringar som genomfördes upplevdes vid avslutande arbetsmöte som positiva av hela ledningsgruppen.

Det är värt att notera att av de sex organisationer som ingår i gruppen, var tre utsatta för större organisationsförändringar under perioden fram till eftermätningen. En av organisationerna, B 2.1 V, hade upphört som egen organisation vid interventionens slutpunkt. Denna bedömdes som mindre lyckad i flertalet kriterier och blev följaktligen klassad som ”mindre gynnsam implementering. En av organisationerna, D 1 V, genomgick en större omorganisation. I den tredje, A 1 T tog ledningsgruppen hjälp av organisations-analysen i Chefios-kartläggningen och tog själv initiativ uppåt till kommunledningen och drev förändringen i en riktning man själv önskade.

Endast en organisation, C 2 U, som klassificerades som att ha haft en ogynnsam implementering fanns kvar oförändrad under hela projektiden. Se fördjupad information i processtudiens beskrivning av fallen.

Två av de tre som klassades som gynnsamma implementeringsprocesser var tekniska verksamheter. Av de ogynnsamma fanns ingen teknisk, två var vårdverksamheter och en var en utbildningsförvaltning.

Exempel på förändringar bland dem som haft gynnsamma implementeringsprocesser

I organisationen A1 T gjordes omfattande förändringar, t ex:

- Ledningsgruppen använde Organ i kommunikationen uppåt i organisationen i kontakten med strategiska ledningsnivåer och politiker. Härigenom kunde de påverka själva utformningen av organisationen så att beställar – utförarmodellen ersattes med en organisationsmodell som möjliggjorde bättre samstämmighet mål-medel och rimliga kommunikationsvägar.
- HR-funktionen använde ORGA i chefsutvecklingsarbetet på gruppnivå (tydliggjorde vad som ingår i chefsuppdraget) och individnivå (förändrade arbetsåtagandet för vissa, ett par chefer valde att sluta som chef för att istället bli expert).

I organisationen B 1.1 S arbetade ledningsgruppen arbetade aktivt från början och under hela året med framtagande och genomförande av handlingsplan.

Följande delar ingick i den handlingsplan som skapades under maj månad:

- Ökade administrativa arbetsuppgifter – för lite administrativt stöd
- Saknas konkreta mål

- Ej synliga i kommunen
- Utbildning och utveckling för chefer
- Saknas övergripande samordning av centralt pålagda uppgifter

Samtliga mål, varav en del dock sträcker sig över flera år, kom att påbörjas eller uppnås under processåret.

I organisation C 1 T gjordes också många förändringar även om de inte som i A1 sträckte sig utanför den egna organisationen:

- Förbättrade mötesstrukturen
- Stramade upp vilka frågor som behandlas i formella möten.
- Förbättrade kommunikationen ut i organisationen med nyhetsbrev.

Analys av förändringar över tid i Chefios interventionsorganisationer

Design och deltagare

En omfattande enkät besvarades av cheferna i interventionsorganisationerna och i jämförelseorganisationerna vid två tillfällen; innan interventionerna påbörjades (T1, 2009) och efter den aktiva interventionsperioden (T2, 2011). Chefer med observationer i både första enkäten (T1) och den andra (T2) inkluderades i prövningen av interventionseffekter. Observationerna var därmed matchade, dvs. det var samma personer som svarade 2009 som 2011.

Interventionsorganisationerna klassificerades, baserat på resultat från processtudien, som att ha haft en gynnsam implementering (Typ I) respektive en ogynnsam implementering (Typ II). Enligt denna klassificering jämfördes:

- tre interventionsorganisationer som haft en *gynnsam* interventionsprocess med totalt 37 chefer (21+9+7) (Typ 1)
- tre interventionsorganisationer som haft en *ogynnsam* interventionsprocess med totalt 30 chefer (7+8+15) (Typ 2)
- 34 jämförelseorganisationer med totalt 236 chefer (1-34 chefer per organisation).

Interventionsorganisationerna ingår i sex olika förvaltningar i fyra olika kommuner, alltså en verksamhet per förvaltning medan de 34 i jämförelsegruppen ingår i totalt 22 förvaltningar i sju kommuner. Som tidigare nämnts har verksamheter och kommuntyper valts strategiskt för att få variation och jämförelseorganisationerna utgör ett matchat urval för att vara så lika interventionsorganisationerna som möjligt (se kapitel 2 om urval).

Instrument

Enkäten omfattade frågor som berörde chefernas arbetssituation, hur cheferna hanterade sin arbetssituation och effekter av arbetssituationen. Totalt 20 fenomen undersöktes med avseende på förändring under interventionsperioden. Inom de flesta områden användes flera frågor för att operationalisera varje aktuellt fenomen, så kallade skalor. Frågorna sammanfattades i undersökningsvariabler som genomgående hade en tillfredställande reliabilitet. För ett fåtal fenomen kunde inte skalteknik användas pga. fenomenets karaktär, utan undersökningsvariablerna baserades på en enstaka fråga, tex antalet direkt underställda medarbetare.

De variabler som beskrev chefernas arbetssituation var av olika karaktär. Flera beskrev olika påfrestningar som chefer kan utsättas för och som kan vara en källa till stress, t.ex. att organisationen inte fungerar optimalt (resursproblem, organisatoriska styrningsbrister, logikkonflikter). Dessa frågor hämtades från Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI, Eklöf m.fl, 2010). Cheferna tillfrågades även om i vilken utsträckning arbetet hindras av olika förhållanden (arbetshinder) samt förekomst av arbetsuppgifter som de uppfattade som onödiga eller oskäliga (Semmer m.fl, 2010).

Andra variabler beskrev resurser som kan vara värdefulla för att hantera påfrestningar och svårigheter (stöd från ledning, stöd från kollegor, stödjande organisatoriska strukturer) hämtade från GMSI (Eklöf m.fl, 2010). I denna del fanns också frågor som handlade om organisatoriska förutsättningar för att prestera väl i chefsarbetet (OCAP, Björk m.fl, 2014) samt andra specifika organisatoriska förutsättningar (antalet underställda medarbetare, bedömt antalet nivåer till den politiska nämnden). Från GMSI (Eklöf m.fl, 2010) hämtades frågor om chefers handlingsstrategier (accepterande respektive gränssättande strategi). Variabler om effekter av arbetssituationen omfattade överbelastning (GMSI, Eklöf m.fl, 2010), upplevd stress, stressymptom, och önskan om annat arbete. Chefernas bedömning av verksamhetens effektivitet jämfört med andra organisationer mättes med ”Comparative service performance” (CSP, Björk m.fl, 2014).

De variabler som visade effekt av interventionen beskrivs närmare i samband med resultatredovisningen. Samtliga variabler med källreferenser finns beskrivna i en teknisk rapport (Stengård m.fl, 2013).

Analys

Skillnader mellan interventionsorganisationernas utgångsläge samt i hur de utvecklades mellan de två mätningarna prövades genom en flernivå regressionsanalys. Detta gjordes för att individerna var grupperade i organisatoriska enheter, där individernas svar inte var oberoende av varandra. En del av variationen var därmed knuten till de organisatoriska enheterna. Antagandena för konventionell

regressionsanalys var därmed inte uppfyllda. Flernivåanalys tar hänsyn till detta beroende mellan observationerna och ger korrekta estimat. Nivåerna specificerades enligt följande: nivå 1: mätning inom individ (T1-T2), nivå 2: mellan individer, nivå 3: mellan organisationer.²⁵

Förändring i undersökningsvariablerna undersöktes genom att för varje variabel estimeras en flernivåmodell av förändring mellan två tidpunkter; vid interventionens inledning (T1) och vid interventionens avslutning (T2). I denna modell prövas också om interventionsorganisationerna skilde sig från jämförelseorganisationerna inledningsvis (vid T1) i något avseende, dvs. om β_1 eller β_2 var signifikant skilda från noll.

Interventionseffekt ansågs föreligga om interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ 1) hade utvecklats signifikant annorlunda jämfört med jämförelseorganisationerna, dvs om β_4 var signifikant skild från noll. Vi prövade även om interventionsorganisationer med en ogynnsam process hade utvecklats signifikant annorlunda jämfört med jämförelseorganisationerna, dvs om β_5 var signifikant skild från noll.

Signifikans hos parameterestimat prövades med Wald-test, där $p < 0,05$ rapporteras som signifikant effekt.

Resultat från för och eftermätning av chefsenkäten

Resultatet av regressionsmodellerna framgår av tabell 4.4. Varje rad i tabellen representerar en regressionsmodell med en specifik undersökningsvariabel som utfall. Varje värde i tabellen anges med ett estimat (själva värdet) och ett standardfel (SE). Det senare ger en uppfattning om precisionen i estimatet, eftersom ett 95 % konfidensintervall är ungefär plus/minus två standardfel. Nedan redogörs för betydelsen för varje kolumn i tabellen.

²⁵ För denna analys strukturerades data om från brett till långt format, så att varje individ kom att omfatta två rader; en för varje mättillfälle. Estimeringen gjordes i MLWin v.2.22. För varje undersökningsvariabel estimerades följande modell (i exemplet är ”Resursproblem” undersökningsvariabel):

$$LResursproblem_{ijk} = \beta_{0ijk} \text{cons_long} + \beta_1 \text{Gynnsam}_{ik} + \beta_2 \text{Ogynnsam}_{ik} + \beta_3 T2_{ijk} + \beta_4 T2.\text{Gynnsam}_{ijk} + \beta_5 T2.\text{Ogynnsam}_{ijk}$$

$$\beta_{0ijk} = \beta_0 + v_{0ik} + u_{0jk} + e_{0ijk}$$

Där β_{0ijk} är ett random intercept med variation på tre nivåer.

Den första kolumnen (J, intercept, parameter β_0) utgör det ostandardiserade medelvärdet för jämförelsegruppen vid den första mätningen (T1), för respektive variabel. Alla andra värden på respektive rad är i relation till detta värde.

I kolumn två och tre jämförs chefers inledande svar (dvs vid T1) från de två kategorierna av interventionsorganisationer; interventionsorganisationer som hade haft en gynnsam utvecklingsprocess (Typ I), respektive interventionsorganisationer som hade haft en ogynnsam utvecklingsprocess (Typ II) med chefer i jämförelseorganisationer där inget interventionsarbete hade bedrivits (J). Av tabellen framgår att enbart i ett fåtal variabler (3 av 20) skilde sig interventionsorganisationerna från jämförelseorganisationerna vid studiens inledning (T1).

Chefer i interventionsorganisationer som hade haft en *gynnsam* utvecklingsprocess (Typ I) hade inledningsvis färre underställda medarbetare per chef i förhållande till jämförelseorganisationerna (SOC). Chefer i dessa organisationer använde också i mindre utsträckning en accepterande handlingsstrategi för att bemästra egen stress (kolumn I relativt J, parameter β_1).

Chefer i interventionsorganisationer som hade haft en *ogynnsam* utvecklingsprocess (Typ II) rapporterade inledningsvis i mindre utsträckning resursproblem i förhållande till jämförelseorganisationerna (kolumn II relativt J, parameter β_2).

Den fjärde kolumnen (J.T2, parameter β_3) visar utvecklingen (förändringen) i jämförelseorganisationer mellan T1 och T2. Det övergripande mönstret var stabilitet, dvs. ingen förändring visat som ett värde nära noll. I några variabler (6 av 20) hade en förändring skett i jämförelseorganisationernas medelvärde. Dessa förändringar gick i olika riktningar. Det bedömda avståndet till politisk nämnd hade ökat. Onödiga arbetsuppgifter hade minskat, men tid med sådana arbetsuppgifter hade ökat. Det innebär alltså att cheferna instämde i lägre grad vid T2 i påståenden om att deras arbetsuppgifter de hade var onödiga. Samtidigt ansåg de att tiden med arbetsuppgifter som var onödiga hade ökat. Oskäligen arbetsuppgifter hade också ökat. Vidare rapporterade cheferna minskning av användning av både accepterande och gränssättande handlingsstrategier.

I kolumn fem och sex visas utvecklingen (förändringen) i de två kategorierna av interventionsorganisationer; interventionsorganisationer som hade haft en gynnsam utvecklingsprocess (Typ I), respektive interventionsorganisationer som hade haft en ogynnsam utvecklingsprocess (Typ II) relativt cheferna i jämförelseorganisationer (J). Det framgår alltså i vilken mån det har skett en förändring som avviker från utvecklingen i jämförelseorganisationerna. Ett positivt värde här innebär en ökning relativt utvecklingen i jämförelseorganisationerna, medan ett negativt värde innebär en relativ minskning.

Chefer i interventionsorganisationer som hade haft en *gynnsam* utvecklings-process (Typ 1) visade en relativ förändring i 10 av 20 variabler. En relativ ökning hade skett i stödjande organisatoriska strukturer, organisatoriska förutsättningar att prestera (OCAP) och önskan om annat arbete eller arbetsplats. En relativ minskning hade skett i resursproblem, logikkonflikter, arbetshinder, bedömt antal chefsnivåer till politisk nämnd, andel tid med onödiga arbetsuppgifter, överbelastning och stressymptom, (kolumn I.T2 förändring relativt J, parameter β_4).

Chefer i interventionsorganisationer som hade haft en *ogynnsam* utvecklingsprocess (Typ II) visade en relativ förändring i 8 av 20 variabler. En relativ ökning hade skett i resursproblem, organisatoriska styrningsbrister, oskäliga arbetsuppgifter och överbelastning, medan en relativ minskning hade skett i stöd från kollegor, stödjande organisatoriska strukturer, organisatoriska förutsättningar att prestera (OCAP) och accepterande strategi (kolumn II.T2 förändring relativt J, parameter β_5).

I följande avsnitt redogörs utförligare för resultatet för de undersökningsvariabler som visat på en signifikant förändring i de organisationer som haft en gynnsam utvecklingsprocess.

Tabell 4:4. Parameterestimat och standardfel (S.E.) från flernivå regressionsanalys för respektive beroendevariabels förändring över tid (T1 till T2), för svarande i jämförelseorganisationer (J), interventionsorganisationer med gynnsam implementering (I), och interventionsorganisationer med ogynnsam implementering (II).

	J (intercept)	I (relativt J)	II (relativt J)	J.T2 (förändring)	I.T2 (förändring relativt J.T2)	II.T2 (förändring relativt J.T2)
	β_0	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5
Arbetsituationen – chefernas förutsättningar						
Resursproblem (estimat)	2,88	-0,20	-0,30	0,02	-0,32	0,29
(S.E.)	0,05	0,13	0,14	0,04	0,11	0,12
Organisatoriska styrningsbrister (estimat)	2,27	-0,15	-0,12	0,03	-0,09	0,36
(S.E.)	0,05	0,13	0,13	0,04	0,10	0,11
Logikkonflikter (estimat)	3,75	-0,01	0,06	0,00	-0,24	0,07
(S.E.)	0,05	0,14	0,15	0,05	0,12	0,13
Arbetshinder (estimat)	1,59	0,05	0,02	0,00	-0,12	0,07
(S.E.)	0,03	0,07	0,07	0,02	0,05	0,06
SOC ("Span of control") Antal direkt underställda medarbetare (estimat)	25,47	-11,08	5,15	0,84	2,17	0,40
(S.E.)	1,56	4,72	4,83	1,02	2,76	3,04
Bedömt avstånd till politisk nämnd	1,75	0,37	0,05	0,10	-0,47	-0,20
(S.E.)	0,09	0,29	0,29	0,04	0,10	0,11
Onödiga arbetsuppgifter (estimat)	2,76	-0,12	0,08	-0,17	-0,05	0,04
(S.E.)	0,05	0,15	0,15	0,05	0,13	0,15
Oskäligen arbetsuppgifter (estimat)	2,52	-0,01	-0,17	0,08	-0,17	0,29
(S.E.)	0,04	0,12	0,13	0,04	0,10	0,11
Andel tid med onödiga arbetsuppgifter (estimat)	14,48	-0,48	-1,78	2,39	-5,77	4,42
(S.E.)	0,99	2,74	2,98	0,94	2,53	2,87
Stöd från ledning (estimat)	3,65	0,05	0,06	-0,11	0,21	-0,31
(S.E.)	0,06	0,17	0,18	0,06	0,16	0,17

	J (intercept)	I (relativt J)	II (relativtJ)	J.T2 (förändring)	I.T2 (förändring relativt J.T2)	II.T2 (förändring relativt J.T2)
	β_0	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5
Stöd från kollegor (estimat)	4,03	0,04	-0,08	0,01	-0,04	-0,31
(S.E.)	0,06	0,16	0,16	0,05	0,13	0,14
Stödjande organisatoriska strukturer (estimat)	3,25	-0,16	0,24	-0,03	0,29	-0,26
(S.E.)	0,06	0,18	0,18	0,04	0,10	0,11
OCAP (organisatoriska förutsättningar att prestera) (estimat)	2,83	-0,17	0,00	-0,05	0,19	-0,24
(S.E.)	0,04	0,10	0,11	0,03	0,08	0,08
Individuella hanteringsstrategier						
Accepterande strategi (estimat)	4,23	-0,21	0,14	-0,09	0,08	-0,17
(S.E.)	0,03	0,08	0,09	0,03	0,07	0,08
Gränssättningsstrategi (estimat)	3,31	-0,13	-0,08	-0,17	0,18	-0,14
(S.E.)	0,05	0,12	0,13	0,03	0,09	0,10
Effekter av arbetssituationen						
Överbelastning (estimat)	3,18	0,11	-0,06	-0,06	-0,29	0,40
(S.E.)	0,05	0,15	0,16	0,05	0,12	0,14
Upplevd stress (estimat)	2,57	0,20	0,22	-0,05	-0,15	0,29
(S.E.)	0,07	0,18	0,19	0,06	0,17	0,18
Stressymptom (estimat)	2,32	0,01	0,15	0,06	-0,26	0,06
(S.E.)	0,05	0,13	0,15	0,04	0,12	0,13
Önskan om annat arbete eller arbetsplats (estimat)	1,23	-0,09	0,06	0,00	0,15	0,06
(S.E.)	0,03	0,07	0,07	0,03	0,07	0,08
CSP ("Comparative service performance"), bedömning av verksamhetens effektivitet jämfört med andra organisationer (estimat)	3,46	-0,01	0,15	0,04	0,05	-0,18
(S.E.)	0,05	0,14	0,14	0,04	0,10	0,11

Not 1: J: Medelvärde för svarande i jämförelseorganisationer vid T1; I: Skillnad mellan svarande i interventionsorganisationer (Typ I) och jämförelseorganisationer (J) vid T1; II: Skillnad mellan svarande i interventionsorganisationer (Typ II) och jämförelseorganisationer (J) vid T1; J.T2: Förändring från T1 till T2 för svarande i jämförelseorganisationer; I.T2: Förändring från T1 till T2 för svarande i interventionsorganisationer typ I relativt förändringen för svarande i jämförelseorganisationer; II.T2: Förändring från T1 till T2 för svarande i interventionsorganisationer typ II relativt förändringen för svarande i jämförelseorganisationer.

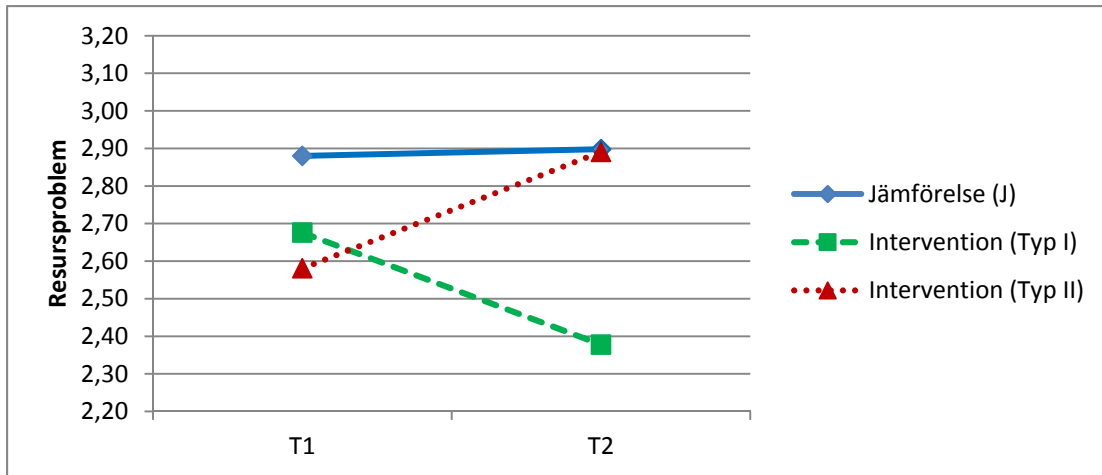
Not 2: Parameterestimat som är signifikant ($p < 0,05$) skilt från noll anges med fetstil.

Resursproblem – konsekvenser av att arbeta under resursbrist

Resursproblem beskriver ett fenomen, fördelat på tre delaspekter, som är förknippat med de generella villkoren i en politiskt styrd verksamhet, där behoven och förväntningarna hos medborgarna i allmänhet är större än de tillgängliga resurserna (delaspekt A: resursobalans). Denna situation kan oftast inte påverkas i någon större utsträckning på tjänstemannanivå, eftersom obalansen är en följd av politiska beslut (delaspekt B: kontrollbrist för chefen). Samtidigt är chefer i allmänhet en del av den professionella kulturen och delar ideal och värderingar om vad som utgör kvalitet och ett väl utfört arbete med den operativa personalen. Att behöva gå emot dessa värderingar genom att fatta beslut som medför att verksamheten inte kan bedrivas med optimal kvalitet kan sätta chefen i moraliska dilemman, och skapa värderingskonflikter (delaspekt C: etisk stress). Även om dessa grundläggande villkor kan ses som ”inbyggda” i verksamhetens karaktär i offentlig sektor så kan de hanteras på olika sätt i organisationerna och därmed kan graden av problem förknippat med att arbeta under knappa resurser förväntas variera mellan olika organisationer.

Resultat för Resursproblem visade följande (tabell 4:4 och figur 4:3):

- Interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) hade inledningsvis mindre Resursproblem än jämförelseorganisationerna (J).
- Resursproblem minskade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Resursproblem ökade för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).



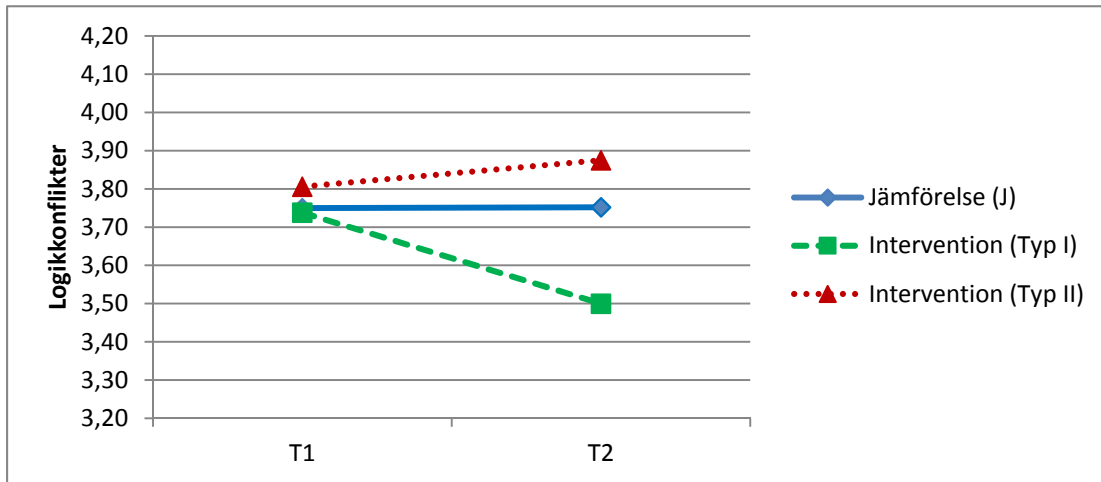
Figur 4:3. Estimerade värden för Resursbrist vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Logikkonflikter

Logikkonflikter beskriver målkonflikter mellan administrativ, kommunikativ och strategisk logik i chefsrollen. Detta innebär krav på att göra flera saker samtidigt vilket leder till stress.

Resultat för Logikkonflikter visade följande (tabell 4:4 och figur 4:4):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- Logikkonflikter minskade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Det fanns ingen säkerställd skillnad i förändring avseende Logikkonflikter för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J)



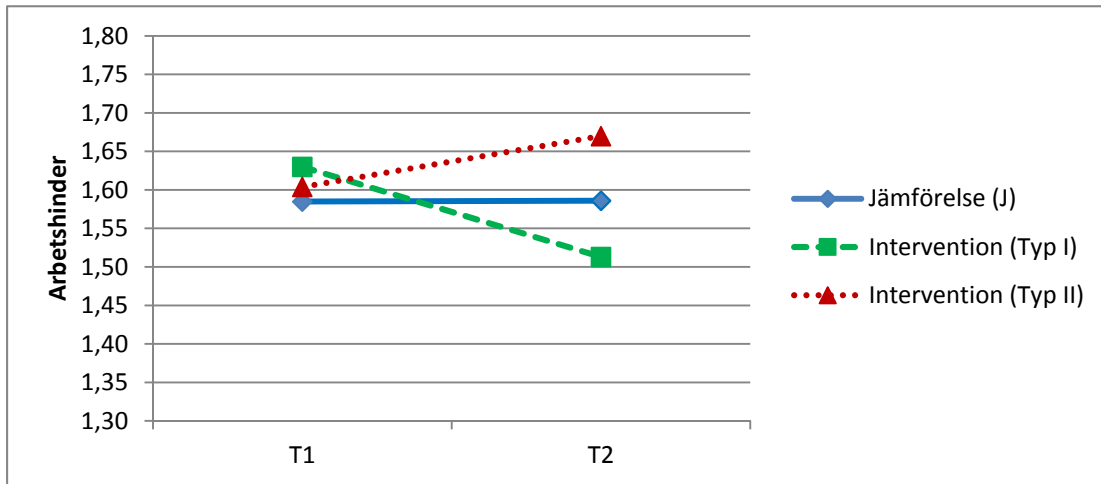
Figur 4:4. Estimerade värden för Logikkonflikter vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Arbetshinder

Arbetshinder beskriver olika typer av svårigheter eller hinder som förekommer i arbetet. Det handlar om oklara arbetsuppgifter, svårighet att få kontakt med överordnad, brist på materiella resurser, brist på personal, bristande stöd, krävande klienter och att inte kunna arbeta ostört. Frågorna som har en handlingsregleringsteoretisk utgångspunkt har ursprungligen utvecklats i Tyskland för industriarbete. Frågorna har sedan vidareutvecklats för svenska förhållanden och anpassats till och utprovats på alla typer av yrken (Waldenström m fl 2002).

Resultat för Arbetshinder visade följande (tabell 4:4 och figur 4:5):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- Arbetshinder minskade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Det fanns ingen säkerställd skillnad i förändring avseende Arbetshinder för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).
-



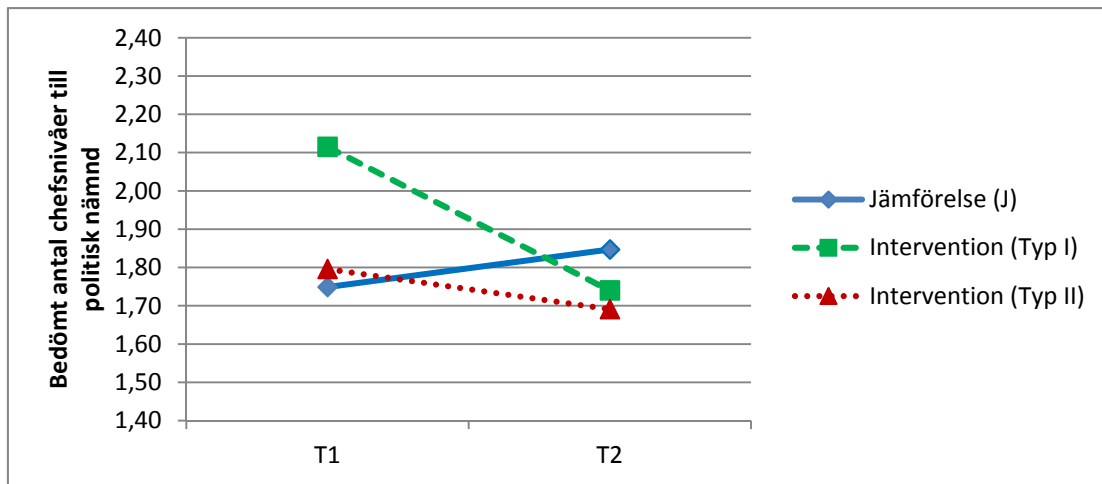
Figur 4:5. Estimerade värden för Arbetshinder vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Bedömt antal chefsnivåer till politisk nämnd

Cheferna ombads ange antalet chefsnivåer mellan sig själv och den politiska nämnden.

Resultat för svaret på denna fråga visade följande (tabell 4:4 och figur 4:6):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- Bedömningen av antalet chefsnivåer minskade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Det fanns ingen säkerställd skillnad i förändring avseende bedömning av antalet chefsnivåer för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).



Figur 4:6. Estimerade värden för bedömning av antal chefsnivåer till politisk nämnd, vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

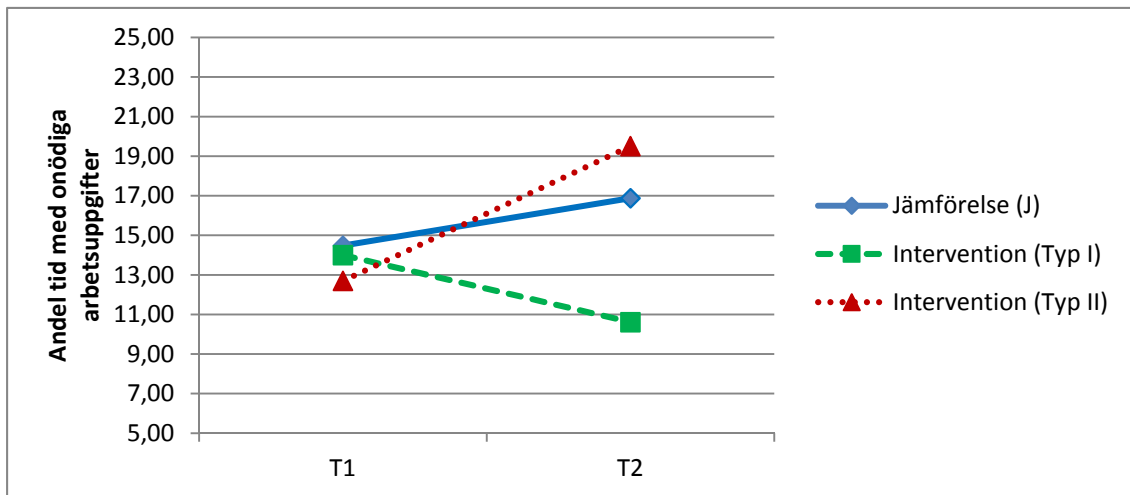
Illegitima arbetsuppgifter – tid med onödiga arbetsuppgifter

När individer tilldelas uppgifter som inte är förenliga med den professionella rollen kan dessa bli starka stressorer just genom deras hot mot identitet och individens självkänsla (Semmer m fl 2007). Tidigare forskning visar på samband med improduktiva beteenden (Semmer fl 2010) och med ohälsa (Aronsson m fl 2012) och omfattningen påverkas av hur väl organisationen fungerar (Björk m fl 2013). Icke-legitima arbetsuppgifter mättes med en svensk översättning av ett instrument (BITS- Bern Illegitimate Task Scale – som utarbetats av en schweizisk forskargrupp (Semmer m fl 2007). Indexet onödiga arbetsuppgifter består av frågor inleds med frasen ”Har du arbetsuppgifter som du undrar över om”... följd av frågor som ...de egentligen alls behöver göras? eller ... alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade? Indexet oskäligen arbetsuppgifter består av frågor som inleds med frasen ”Har du arbetsuppgifter som Du menar ...följt av frågor som...borde göras av någon annan person eller yrkesgrupp?...placerar dig i obehagliga situationer? Dessutom har vi använt en fråga direkt efter frågorna om onödiga arbetsuppgifter hur stor del av arbetstiden man använder åt denna typ av arbetsuppgifter. Andelen tid med onödiga arbetsuppgifter bedömdes av cheferna.

Resultat för Andel tid med onödiga arbetsuppgifter visade följande (tabell 4:4 och figur 4:7):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).

- Andel tid med onödiga arbetsuppgifter minskade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Det fanns ingen säkerställd skillnad i förändring avseende tid med onödiga arbetsuppgifter för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).
-



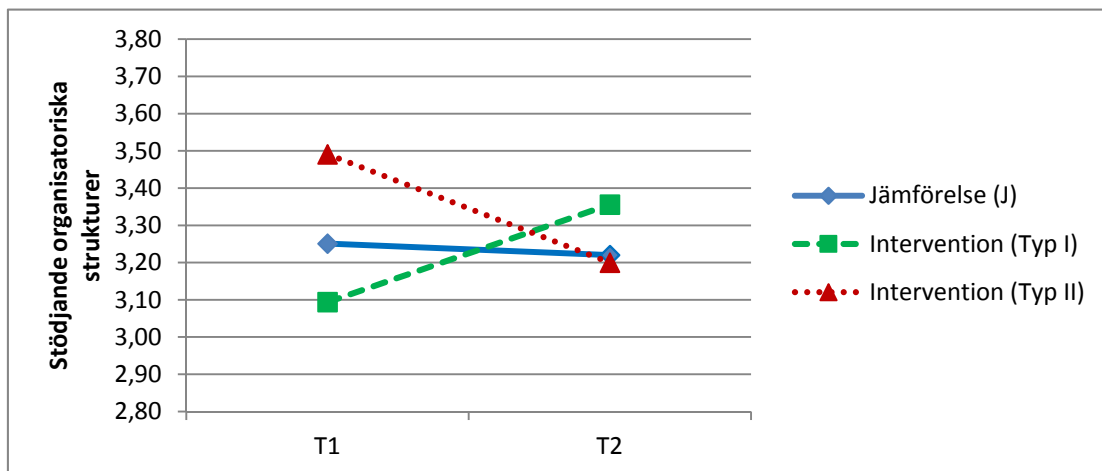
Figur 4:7. Estimerade värden för andel tid med onödiga arbetsuppgifter vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Stödjande organisatoriska strukturer

Stödjande organisatoriska strukturer beskriver stödresurser i form av gynnsamma organisatoriska förutsättningar där det finns tillgång till hjälp från personalavdelning och professionella stödpersoner, där det råder tydlighet i förväntningar på chefsrollen, där regler och policyer upplevs stödjande och det görs tydligt vilken kvalitetsnivå som är rimlig i förhållande till befintliga resurser.

Resultat för Stödjande organisatoriska strukturer visade följande (tabell 4:4 och figur 4:8):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- Stödjande organisatoriska strukturer ökade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Stödjande organisatoriska strukturer minskade för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).



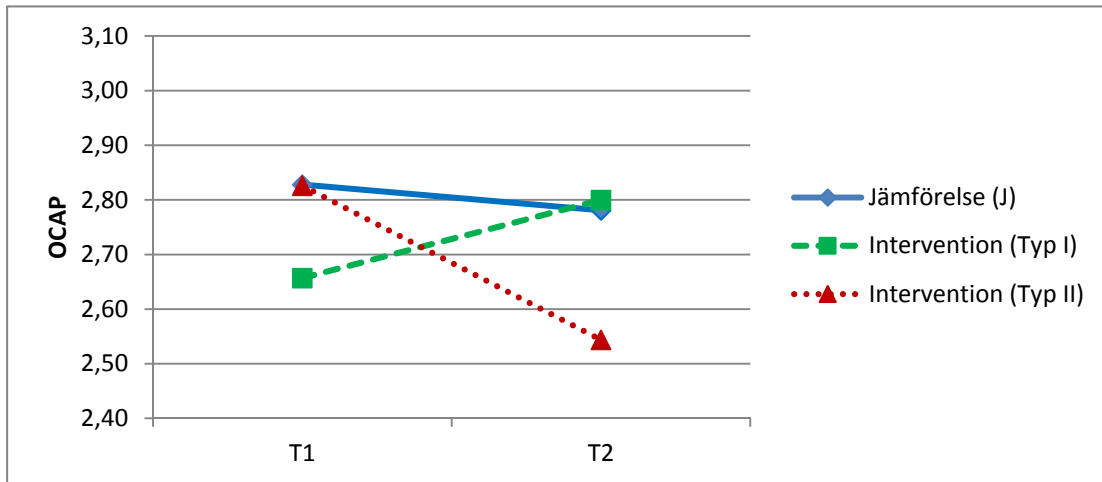
Figur 4:8. Estimerade värden för Stödjande organisatoriska strukturer vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

OCAP

Organisatoriska förutsättningar att prestera (OCAP) beskriver huruvida en chef tycker att han eller hon på sin arbetsplats kan arbeta på ett sätt så att han eller hon känner sig nöjd med resultatet, och som helhet är nöjd med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla sina åtaganden inom följande områden: administrativt arbete, budgetarbete, arbete inom den löpande operativa verksamheten, långsiktig planering och utveckling av verksamheten, arbetsmiljöarbete, arbete med medarbetares sjukskrivningar och rehabilitering, kvalitetsarbete, samt arbete med kompetensutveckling för medarbetarna.

Resultat för OCAP visade följande (tabell 4:4 och figur 4:9):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- OCAP ökade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- OCAP minskade för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).



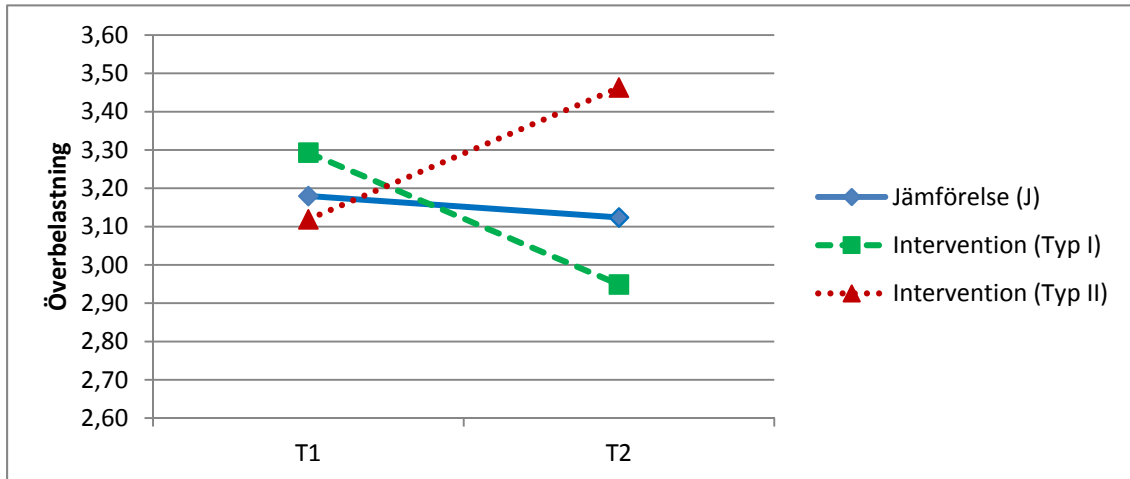
Figur 4:9. Estimerade värden för OCAP vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Överbelastning

Överbelastning beskriver en arbetssituation där man inte hinner med sina arbetsuppgifter, där man regelmässigt arbetar mer än sin arbetstid, där vila och avkoppling på fritiden inte hinns med och där hem och familjeangelägenheter blir lidande på grund av jobbet.

Resultat för Överbelastning visade följande (tabell 4:4 och figur 4:10):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- Överbelastning minskade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Överbelastning ökade för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).



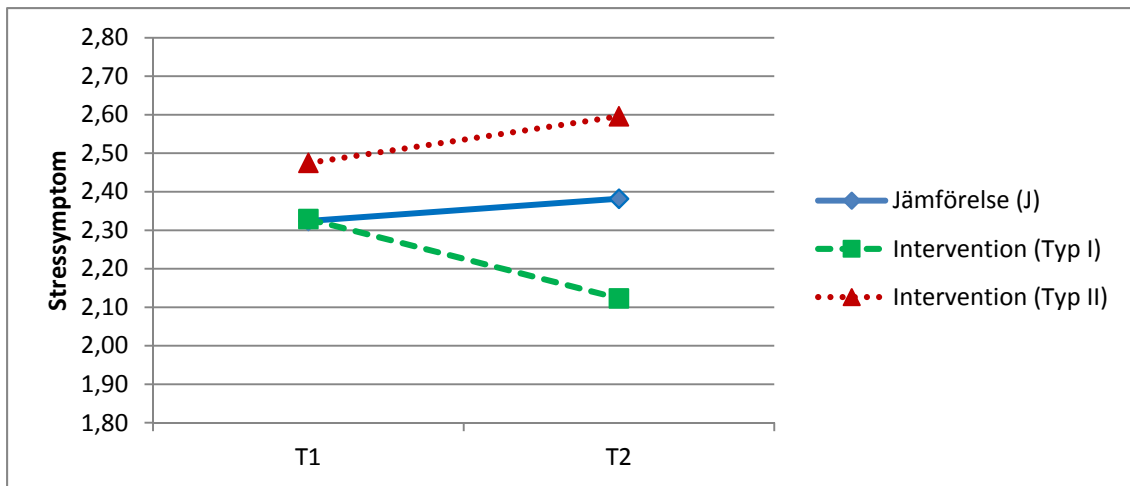
Figur 4:10. Estimerade värden för Överbelastning vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Stressymptom

Stressymptom beskriver olika symptom som ofta är förknippade med stress: svårigheter att somna, upprepade uppvaknanden, huvudvärk och kroppsliga besvär i form av smärtor/värk, besvär från mage, yrsel eller ljudkänslighet.

Resultat för Stressymptom visade följande (tabell 4:4 och figur 4:11):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- Stressymptom minskade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Det fanns ingen säkerställd skillnad i förändring avseende Stressymptom för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).



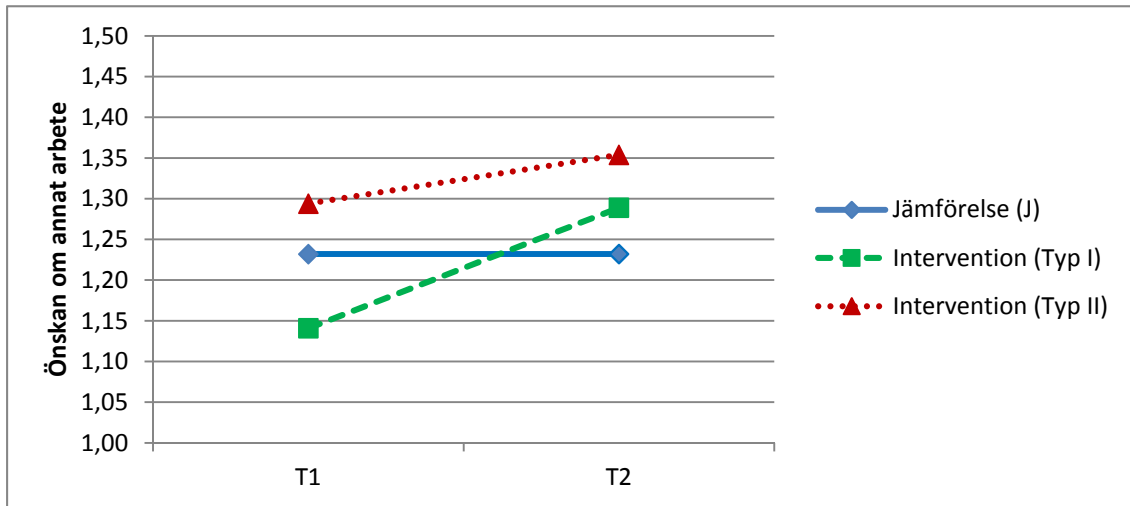
Figur 4:11. Estimerade värden för Stressymptom vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Önskan om annat arbete

Variabeln Önskan om annat arbete innebär en önskan om att byta arbetsplats och/eller yrke.

Resultat för Önskan om annat arbete visade följande (tabell 4:4 och figur 4:12):

- Varken interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) eller interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) skilde sig inledningsvis signifikant från jämförelseorganisationerna (J).
- Önskan om annat arbete ökade för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I) relativt jämförelseorganisationerna (J).
- Det fanns ingen säkerställd skillnad i förändring avseende Önskan om annat arbete för interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) relativt jämförelseorganisationerna (J).

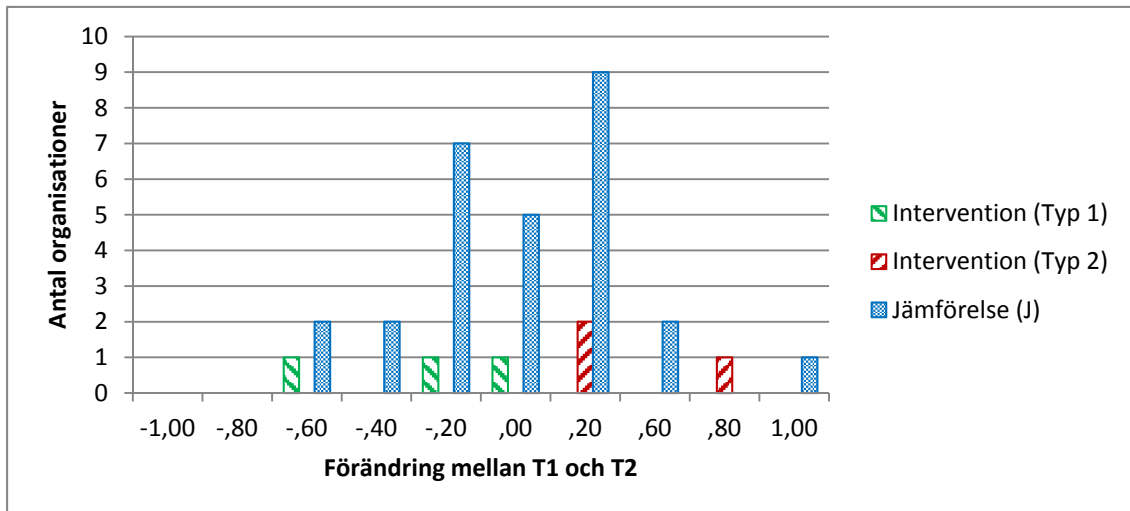


Figur 4:12. Estimerade värden för Önskan om annat arbete vid förmätning (T1) och eftermätning (T2) för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J).

Fördelning av förändring

I ovanstående analyser av förändring har respektive kategori av organisationer (interventionsorganisationer typ I och typ II samt jämförelseorganisationer) antagits ha en homogen utveckling inom sin kategori. För att pröva detta antagande så beräknades differensen mellan T2 och T1 för varje enskild organisation. Organisationerna kategoriserades därefter utifrån storleken på förändringen i intervall om 0,2 enheter.

Figur 4:13 illustrerar fördelningen i förändring för de enskilda organisationerna för undersökningsvariabeln Resursbrist. Det framgår av figuren att jämförelseorganisationerna visade såväl en ökning som minskning i variabeln Resursbrist. Ungefär lika många organisationer hade ökat som minskat vilket medför att den genomsnittliga förändringen blev nära noll. Interventionsorganisationerna visade ett likartat mönster med en spridning runt noll. De tre organisationerna med en gynnsam interventionsprocess (Typ I) visade alla en minskning medan de tre organisationerna med en ogynnsam interventionsprocess visade alla en ökning i variabeln Resursbrist. Detta fördelningsmönster återkommer på ett likartat sätt för flera undersökningsvariabler och kommer att problematiseras senare i avsnittet diskussion.



Figur 4:13. Förändring i variabeln Resursbrist mellan T1 och T2, kategoriserat i intervall om 0,2 enheter, för interventionsorganisationer med gynnsam process (Typ I), interventionsorganisationer med ogynnsam process (Typ II) och jämförelseorganisationer (J). Siffrorna på x-axeln anger mittvärde i kategorin för varje intervall. Positivt värde innebär ökning medan negativt värde innebär minskning. Sex jämförelseorganisationer med bara en svarande är exkluderade.

Resultat av attitydenkäten

Ett sjuttioal chefer besvarade enkäten om attityder till och förväntningar på projektet vid de tre tillfällena (före, mitt i och direkt efter genomförandeåret). Vi exkluderade ca 15 chefer som inte ingick i de verksamheter som deltog i interventionen i analyserna. Analyserna baserades därför på ca 55 chefer av ca 100 som arbetade i interventionsförvaltningarna totalt.

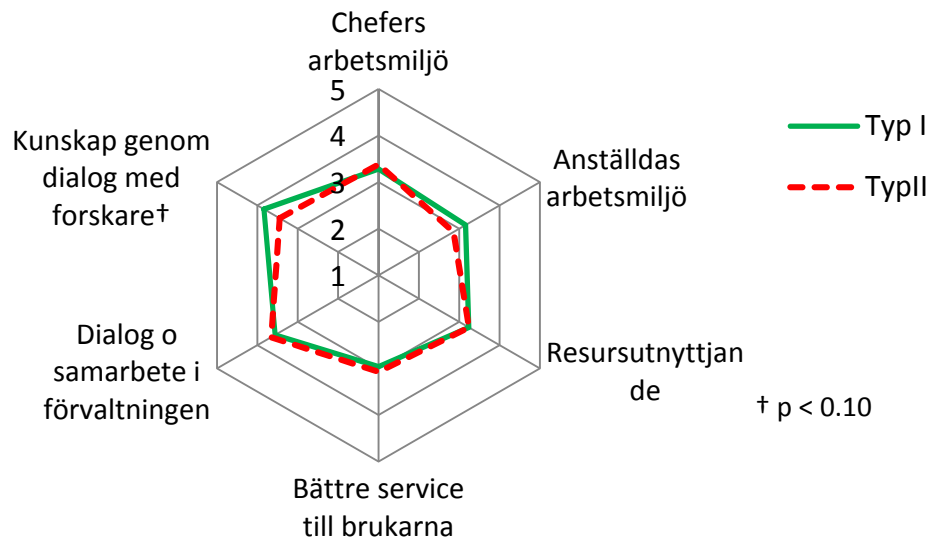
Inställning till projektet och egen medverkan

Cheferna i ledningsgrupperna fick besvara frågor om sin egen motivation och inställning till att medverka i Chefios-relaterade aktiviteter. Intressant nog fanns det inga signifikanta skillnader mellan chefer i interventionsorganisationer som senare genomgick en gynnsam förändringsprocess respektive chefer i interventionsorganisationer som senare genomgick en ogynnsam förändringsprocess. Den tredje hypotesen om att höga förväntningar har samband med bättre utfall kunde alltså inte bekräftas. En person var negativt inställd i starten men ingen var det vid de andra två mätningarna. Den absoluta majoriteten i båda kategorierna av organisationer var positiv eller mycket positiv. På frågan om man ville respektive hade engagerat sig i arbetet i anslutning till Chefios, fanns inte heller någon signifikant skillnad mellan kategorierna. Inte heller den fjärde hypotesen om sambandet mellan engagemang och effekter kunde därför bekräftas. Det man i interventionslitteraturen brukar kalla följsamhet till projektet (compliance) var alltså hög hos samtliga som deltog i interventionen. Det gällde även deras bedömningar av hela ledningsgruppernas engagemang (ej i figur). Vi

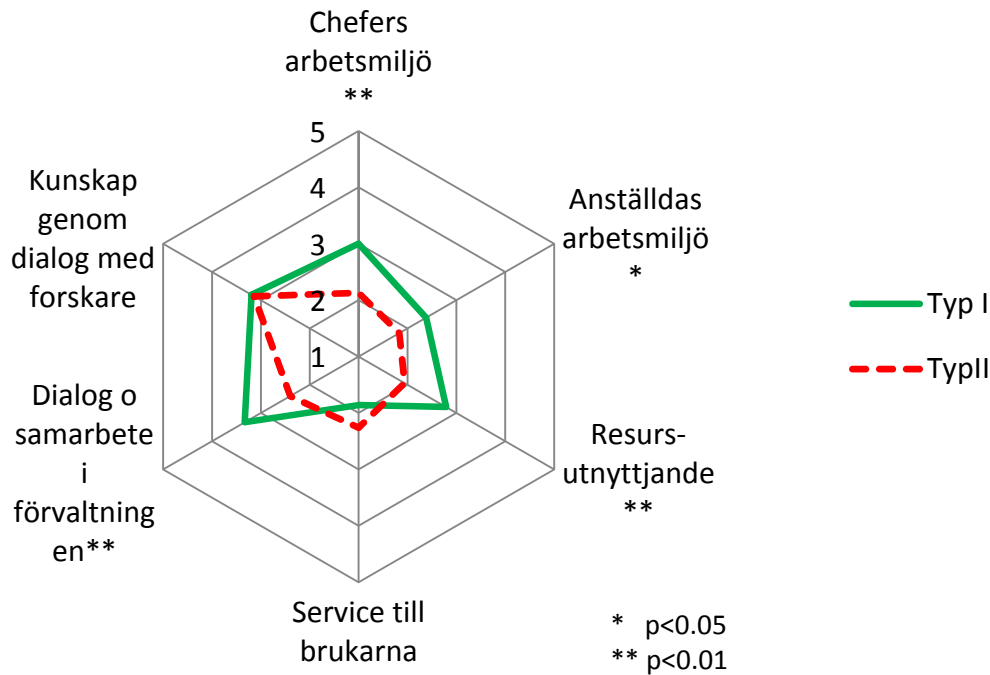
fann inga signifikanta skillnader i Chi2 analyser mellan kategorierna även om det var en tendens till fler engagerade innan projektets start i de ledningsgrupper som senare lyckats göra ett gott förändringsarbete.

Förväntningar på effekter av Chefios

När vi jämförde de chefer som ingick i verksamheter som bedömdes ha genomfört lyckade implementeringar med de ”mindre lyckade” fann vi knappast några skillnader i förväntningar att Chefios-projektet skulle leda till specifika förbättringar av arbetsmiljö och verksamhet (figur 4:14). Det fanns en svag tendens till att de som sedan lyckades med implementeringen hade något högre förväntningar på att samverka med forskare skulle ge generell kunskap som de skulle ha nytta av.



Figur 4:14 över resultat från attitydenkäten innan interventionen/återkopplingen (ca 55 chefer, dec 2009). Svarsalternativ: 1 = inga alls, 2 = små, 3 = vissa, 4 = ganska stora, 5 = mycket stora † betyder att det är högst 10 % risk att resultaten beror på slumpen.



Figur 4:15. Infriande av förväntningar. 55 chefer. Svarsalternativ. 1 = Inte alls, 2 = lite, 3 = i viss mån, 4 = ganska mycket, 5 = mycket.

Figur 4:15 visar resultat från attitydenkäten efter interventionen, dvs när genomförandeåret var slut, dec 2010, ca 55 chefer. Här är frågan i vilken mån förväntningarna har infriats i olika avseenden. Observera att svarsalternativen är andra än i figuren ovan.

I mätningen av förväntningar på effekter som gjordes mitt under genomförandet fanns inga signifikanta skillnader alls mellan grupperna. Däremot när implementeringsperioden var slut bedömde cheferna i de verksamheter som lyckats med genomförandet att deras förväntningar hade infriats till viss del vad gäller förbättringar av sina egna och de anställdas arbetsförhållanden och till att verksamheten fungerade bättre med avseende på resursutnyttjande och att samarbetet och dialogen fungerade bättre i ledningsgruppen. Det fanns också en svag tendens till att man ansåg att kommunikationen fungerade bättre mellan förvaltningsledningen och kommunledningen (ej i figuren). Inga skillnader fanns i kommunikationen med politiker. Dessa resultat stärker alltså effekt-utvärderingens resultat om att vissa aspekter av arbetsförhållanden och organisatoriska förutsättningar förbättrades i de organisationer som processtudiens resultat visade att man haft en gynnsam förändringsprocess.

På frågan om man trodde att projektet kunde få negativa konsekvenser fanns det en person som svarade ja innan projektet och mitt i projektet men ingen svarade ja

efter projektet. Samtliga utom två (vilka båda fanns i de ”lyckade” grupperna) kunde helt eller i viss mån rekommendera andra ledningsgrupper att delta i liknande projekt.

I de öppna svaren på attitydenkäten framkommer både farhågor innan projektet och i bedömningen efteråt att omgivande förhållanden påverkade att projektet inte lett till några goda resultat. Nedan ges några exempel från dessa öppna svar. I enkäten innan projektstart: ”Finns osäkerhet på grund av all förändring som är på gång”. ”Om inte ledningen tar det som kom fram på allvar”. I enkäten efter genomförandeårets slut fanns fler kommentarer om problemen. Några ansåg att det var för tidigt att dra slutsatser. ”Vi är mitt i förändringen och kommer att se mer resultat framöver”. Andra kommenterade att andra förändringar stör. ”Utfallet har påverkats av en under perioden ganska rörig situation i ledarskapet, utökat ledningsuppdrag för egen del, uppsägningar etc. ”Vi är inne i en omorganisation rörigt otydligt och hög arbetsbelastning”. En tredje kategori handlade om bristande förankring och stöd högre upp i organisationen: ”Bristen ligger i att projektet ej haft förankring uppåt och därmed lyfts fram i nödvändig utsträckning”. ”Det beror lite på om projektledning i berörd förvaltning upplever att de får stöd och att ledning verkligen vill ha ut något då vi avsatt en hel del tid”. ”Bra om rätt förutsättningar ges och om mandat finns från övergripande ledning”.

Det fanns även positiva kommentarer som stödjer projektets hypotes att nya insikter skapar förutsättning för förbättringar: ”Arbetsvillkor inom våra områden blir synliga för andra t.ex. kollegor i kommunen mm”. ”Att vi får kraft att berätta mer om/utveckla ett gemensamt språk för att berätta/marknadsföra våra områden”. ”Insikter om vad som är bra och dåligt hos oss och i jämförelse med andra”. ”Lyfter fram chefernas förutsättningar för att kunna leda en effektiv organisation med god kvalitet”. ”Tydliggöra chefers roller och därmed frigöra tid”. ”Ökad förståelse för hur organisationen fungerar”. ”Ökad samstämmighet inom förvaltningen om behov framåt”. Andra kommenterar forskarsamverkan. ”En bra draghjälp i förändringsarbetet kring ledarskap i organisationen”. ”En second opinion som inte kommer från en konsult utan från forskarvärlden.

Diskussion

För att öka validiteten i utvärderingen av effekter av interventionen i Chefios har vi använt oss av en trianguleringsteknik. Det innebär att vi har bedömt effekter på tre olika sätt med olika datakällor och delvis olika informanter. Den huvudsakliga datakällan för effektmätningen var för- och eftermätningar med hjälp av chefsenkäten. Den baseras enbart på inom-individmätningar, dvs enbart chefer som besvarat enkäten båda gångerna ingår i analysen. Den andra datakällan var processtudien. På ett tidigt stadium såg vi att genomsnitten för alla interventionsförvaltningarna och alla jämförelseförvaltningarna var ungefär

desamma i för- och eftermätningarna. Att bara jämföra alla interventionsförvaltningar med alla andra gav bara negativa resultat. Detta är ett intressant fynd i sig att genom att bara se på jämförelser över tid och hela interventionsgruppen med jämförelsegruppen tycks ingenting ha hänt. Detta avspeglar naturligtvis inte verkligheten. Genom den design vi valt kunde vi komplicera analysproceduren och väga in andra faktorer än Chefios-interventionen och tiden. Det var uppenbart via processtudiens analyser att det fanns stora skillnader i hur interventionen lyckats i olika interventions-organisationer utifrån de kriterier på en lyckad intervention som fastslogs redan innan projektet startade. Utgångspunkten blev därför två kategorier av organisationer, de som lyckats respektive inte lyckats genomföra gynnsamma förändringsprocesser. Den tredje datakällan var en attitydenkät som ledningsgruppernas chefer besvarat före- under och efter projektet om förväntningar på effekter av projektet och bedömning av hur dessa infriats och om deras eget engagemang i projektet. Nedan kommenterar vi alla tre, men mest den huvudsakliga effektutvärderingen genom chefsenkäten.

Chefsenkäten

De interventionsorganisationer som bedömts ha genomgått en gynnsam implementeringsprocess uppvisade förändringar i god riktning (t ex bättre arbetsförhållanden) i flera av undersökningsvariablerna. Här finns alltså stöd för vår första hypotes. Detta kan ses som möjliga goda effekter av Chefios-interventionen, när förändringsprocessen får ett önskvärt förlopp. I en variabel, ”Önskan om annat arbete eller arbetsplats”, som kan indikera en intention att sluta på chefsbefattningen, fanns en förändring som kan värderas negativt ur organisationernas synvinkel. Det hade skett en ökning av intentionen att sluta bland de chefer som genomgått en gynnsam implementeringsprocess. Men ur individuell synvinkel kan det ändå ses som en god effekt, genom att rörlighet kan vara positivt för den enskilde chefen. Det är möjligt att deltagandet i Chefios-projektet stimulerat till att vilja utvecklas vidare i sin chefskarriär. Vi har fått flera vittnesbörder om detta. I resten av variablerna kunde inte någon skillnad i förändring jämfört med jämförelseorganisationerna konstateras. Sammantaget fanns tecken på en interventionseffekt vid gynnsam process i 10 av 20 variabler. I samtliga fall kan man se förändringarna som *positiva* för organisation eller individ. Ser vi närmare på vilka variabler som uppvisat signifikanta förbättringar jämfört med förändringarna kontrollorganisationerna, är de också i sådana aspekter som de ”gynnsamma” också valt att arbetat aktivt med åtgärdsarbete. Det gäller till exempel logikkonflikter som minskat vilket är rimligt om man arbetat med att tydliggöra målen och prioriteringar; arbetshinder och tid med onödiga arbetsuppgifter som minskat och att stödjande strukturer ökat, vilket är rimligt om man som i flera fall använt underlagen från Arbetsinnehållsanalysen för att förbättra just dessa aspekter. Den sammanlagda bedömningen av organisationens förmåga att prestera god verksamhet hade också ökat i de tre ”gynnsamma” interventionerna. Dessutom hade överbelastning och stressymtom minskat.

Den andra hypotesen var att det inte skulle vara några skillnader mellan dem som bedömdes ha genomgått en ogynnsam implementeringprocess och jämförelsegruppen. Denna hypotes fick inte stöd. Istället fann vi att de förvaltningar som inte lyckats med implementeringen uppvisade förändringar i negativ (i meningen icke-god) riktning i flera av undersökningsvariablerna. Detta kan ses som möjliga negativa effekter av Chefios-interventionen när implementeringen inte utvecklar sig som förväntat. Det har funnits en rad skäl för att implementeringen har blivit ogynnsam, vilket diskuteras på andra ställen i denna skrift. I resten av variablerna kunde inte någon skillnad i förändring jämfört med jämförelse-organisationerna konstateras. Sammantaget fanns tecken på en interventions-effekt vid ogynnsam process i 8 av 20 variabler. I samtliga fall kan man se förändringarna som *negativa* för organisation eller individ. Flera av dessa handlar om bristande styrning, oskäligen arbetsuppgifter, bristande stödjande strukturer. Även stödet från kollegor har minskat. Det är viktigt att notera att två av de tre organisationerna med ogynnsamma implementeringsprocesser fick uppleva omorganisation. En av dessa upphörde att existera som egen organisation vid den tidpunkt som interventionen avslutades. Vid efter-mätningen 4 månader senare var de mitt i en kaotisk process med nya chefer, nya kollegor och delvis nya uppgifter. Dessa chefer rapporterade också signifikant mer överbelastning i jämförelse med jämförelsegruppens chefer.

Processtudien

Processtudiens analyser visade på två grupper av organisationer med avseende på hur väl man lyckats med förändringsarbetena. Intressant att notera att de båda tekniska fanns i de lyckade, trots olika ambitionsnivå och tillvägagångssätt i förändringsarbetet. I den andra gruppen, de som inte lyckats väl hade två av tre upphört som egna organisationer vid eftermätningen. Det kan alltså vara helt olika strukturella förklaringar till hur man lyckats genomföra förändringsarbetet. Helt klart är att handlingsutrymmet såg olika ut för ledningsgrupperna i de båda typerna.

Attitydenkäten

Analyserna av attitydenkäterna visade inte på signifikanta skillnader mellan de ”lyckade” och mindre lyckade interventionsorganisationerna i förväntningar på effekter. Inte heller deras eget engagemang skilde sig åt mellan grupperna, Vare sig den tredje eller fjärde hypotesen fick därför stöd. Däremot fanns det signifikanta skillnader i hur man värderade att förväntningarna hade infriats. Detta förstärker resultaten från de tidigare andra två effektmätningarna. Där processföljande forskare bedömt att processen var gynnsam skattade även ledningsgruppernas chefer att deras förväntningar i högre grad hade infriats om att interventionen skulle få positiva effekter på arbetsmiljö och verksamhet (deras egen och anställdas arbetsmiljö och resursutnyttjande). Det som framförallt bedömdes mer positivt i den ”gynnsamma gruppen” var att ledningsgruppens chefer ansåg att dialog och samarbete inom förvaltningen hade förbättrats. Detta stödjer slutsatsen att Chefios-

projektet fått vissa goda effekter i tre organisationer men inte lyckats i andra. Däremot skiljde sig inte grupperna åt i att båda bedömde att förväntningar på lärande i kontakten med forskarna hade ökat. I och med att de inte skilde sig åt i inställning till projektet eller till samverkan med forskarna efteråt, bör vi söka förklaringar till misslyckandet i andra faktorer än förväntningar och eget engagemang.

Sammanfattande förklaring

Det sammantagna mönstret är att Chefios interventionen uppvisar samband med såväl gynnsamma som ogynnsamma effekter och att effekternas natur kan ha att göra med omvärldsfaktorer och de interventionsprocesser som utvecklades. Gynnsam interventionsprocess var förknippad med gynnsamma effekter medan ogynnsam interventionsprocess var förknippad med ogynnsamma effekter. Alla tre analyserna tyder på att det är omvärldsfaktorer som kan vara en förklaring. De öppna svaren i attitydenkäten stödjer denna förklaring.

Vi vill framförallt peka på två omvärldsfaktorer. Den ena är strukturellt betingad och den andra handlar mera om en tillfällighet att p.g.a. av kommunalvalets utgång drabbades två av organisationerna av omfattande omstruktureringar.

Först en kommentar kring den strukturella förklaringen. Till skillnad mot designen i ett klassiskt experiment så var tilldelningen inte slumpmässig till interventionsbetingelsen. Det finns därmed risk för selektionsbias; att förändringarna kan förklaras av de egenskaper de organisationer som valde att medverka i interventionen hade. Dock visade det sig när vi jämförde organisationerna med avseende på undersökningsvariablerna att de enbart i ett fåtal avseenden skilde sig från jämförelseorganisationerna. De var mycket lika både i utfallsvariabler som egen arbetsmiljö och i förväntningar på vad projektet skulle leda till. En aspekt skilde dem dock åt. De tre organisationer med gynnsamma implementeringsprocesser hade signifikant färre medarbetare per chef vid starten av projektet (14 i genomsnitt mot 25 i jämförelse-organisationerna). Det tyder på att dessa tre organisationer redan från starten hade en gynnsam situation, kanske med mer tid att ägna åt systematiskt förändringsarbete. Enligt handlingsplanerna var det ingen av dessa organisationer valde att vilja förändra chefskvoten. De tre med ogynnsamma implementerings-processer hade i gengäld drygt 5 medarbetare fler i genomsnitt än i jämförelse-gruppens genomsnitt, alltså 31 medarbetare i snitt. Denna skillnad mot kontrollgruppen var dock inte signifikant. Det var mer än dubbelt så många medarbetare per chef i de tre som klassats som ogynnsamma implementerings-processer jämfört med de tre med gynnsamma. Enligt handlingsplanerna avsåg alla tre i med ogynnsamma förändringsprocesser att minska chefskvoten men ingen organisation lyckades med detta enligt dokumentationen från uppföljningen av planerna. Det är också värt att notera att två av de tre gynnsamma var tekniska verksamheter som tidigare forskning visat sig ha bättre villkor och bättre kontakt med strategiska ledningsnivåer. Alla tre med ogynnsamma förändringsprocesser var inom skola och omsorg. Denna förklaring

utesluter inte att omständigheterna kring kommunalvalet också är giltig. Värt att notera dock är att en av de tekniska förvaltningarna också var med om en omfattande omstrukturering. Den stora skillnaden var dock att här tog man själv initiativ och drev förändringen i en riktning man själv önskade och som blev tydlig genom organisationsanalysen i Chefios. Här nyttjade man t.o.m. forskare från projektet i kontakter uppåt till den strategiska nivån för att få stöd för en modell man själv önskade för att få en fungerande kommunikation och styrning av verksamheten.

Alternativa förklaringar

Resultaten pekar alltså mot att det är möjligt att Chefios-interventionen kan vara förknippad med olika effekter; gynnsamma såväl som ogynnsamma. Men är det verkligen effekter av interventionen vi ser? Eller kan det finnas alternativa förklaringar till de observerade förändringarna? Vi ska i det följande värdera några olika alternativa förklaringar.

I denna studie har vi undersökt förändring i 20 variabler. Det är många statistiska prövningar och även om vi tillämpar ett strängt kriterium för statistisk signifikans (med 95 % säkerhet), så finns varje gång en chans att vi släpper igenom en ren slumpvariation som en signifikant effekt. Desto fler prövningar vi gör, desto större blir risken. Detta brukar benämnas masssignifikans problemet. Men de signifikanta effekter vi konstaterar är långt fler än vad vi kan förvänta oss av slumpen. Dessutom visar förändringarna ett konsistent mönster som inte är förenligt med slumpvariation. Den aktuella förklaringen kan vara giltig för ett fåtal av effekterna, men knappast för det övergripande mönstret.

I litteratur om organisationsförändringar refereras ofta till den s.k. Hawthorne effekten (se t. ex. McCarney et al 2007). Denna innebär att uppmärksamheten i sig som forskarna ger när de kliver in i en organisation kan vara en källa till positiv evaluering av förändringar. Detta är dock inte en rimlig förklaring i detta sammanhang då vi observerar såväl positiva som negativa effekter förknippade med interventionen.

Vi har i ett tidigare avsnitt talat om beta och gammaförändringar som alternativa förklaringar i interventions-sammanhang (Golembiewski m fl 1976, Millsap & Hartog 1988). Kan det vara så att interventionsprocessen eller själva mätför-farandet i sig, medför att deltagarna kommer att förändra sitt sätt att förhålla sig till de frågor vi ställer? Vi har undersökt förändring hos chefer i tre kategorier av organisationer; i organisationer som har genomgått Chefios-intervention med en gynnsam respektive ogynnsam process, samt i organisationer där vår enda påverkan har varit datainsamlingar. Vi kan konstatera förändringar som går i både positiv och negativ riktning och som är knutna till organisatorisk tillhörighet. För att vara en systematisk effekt av mätför-farandet borde de gå i samma riktning åtminstone

bland jämförelseorganisationerna, men så är inte fallet. Därmed är så kallad betaförklaring till skillnaderna inte trolig och inte heller en så kallad gammaförklaring. För att det skulle vara troligt skulle en effekt av interventionsprocessen, t.ex. i form av ökade anspråk och därmed förändrade referensramar, ha samma riktning bland interventions-organisationerna, men så är inte fallet.

En förklaring som skulle kunna bero på urvalet är om vi forskare skulle ha valt ut organisationer med lyckade resultat i efterhand och kategoriserat dem som gynnsam interventionsprocess. Vi har dock vinnlagt oss om att följa på förhand fastställda kriterier för att bedöma interventionsprocessen och detta har gjorts av andra personer åtskilt från genomförandet av den statistiska analysen. Därmed är inte heller så kallad selektions- och forskarstyrd bias troliga. Därmed är vår slutsats att de förändringar vi noterat är faktiska förändringar, dvs. så kallade alfaförändringar. Men därmed inte sagt att de förändringar vi noterat *beror* på Chefios-interventionen. Vi behöver även se hur det ser ut i jämförelseförvaltningarna.

Låt oss för en stund återvända till figur 4:13. Figuren visar fördelningen i förändring i aggregerade data per organisation. Bland jämförelseorganisationerna, som i medeltal visade en ganska stabil bild med en förändring nära noll, fanns det organisationer som visade såväl ökning som minskning i undersökningsvariabeln. I flera fall var förändringarna i samma storleksordning som för interventionsorganisationerna. *Det är alltså inte bara interventionsorganisationerna som visar på förändring, förändring kan observeras bland såväl jämförelseorganisationer som interventionsorganisationer – och de verkar vara i samma storleksordning.* Kan det vara så att de förändringar vi observerar bland interventionsorganisationerna är naturliga fluktuationer och förändringsprocesser som inte har med Chefios implementering att göra? Med andra ord – kan det handla om *samtidighet* i olika skeenden snarare än att Chefios-interventionen skulle vara *orsak* till förändringar? En sådan förklaring är långt ifrån orimlig. Vi har tidigare i inledningen till detta kapitel berört svagheten i den design av för- och eftermätning som har använts i denna studie. För att på ett mer övertygande sätt knyta intervention till effekt hade det behövts en serie av förmätningar och eftermätningar som hade kunnat visa på att förändring inträder temporalt knutet till just interventionsperioden.

Kan det vara så att tiden för den andra mätningen kan förklara varför vi inte ser förbättringar i alla förvaltningarna? Vi hade ju som ett antagande att det är för tidigt att dra slutsatser om förändring redan efter ett par månader. Då alla hade positiva förväntningar och t o m rekommenderar andra att gå in i Chefios-projekt, kanske det kan bli positivt även i dessa om det får gå mera tid. En sådan förklaring är inte

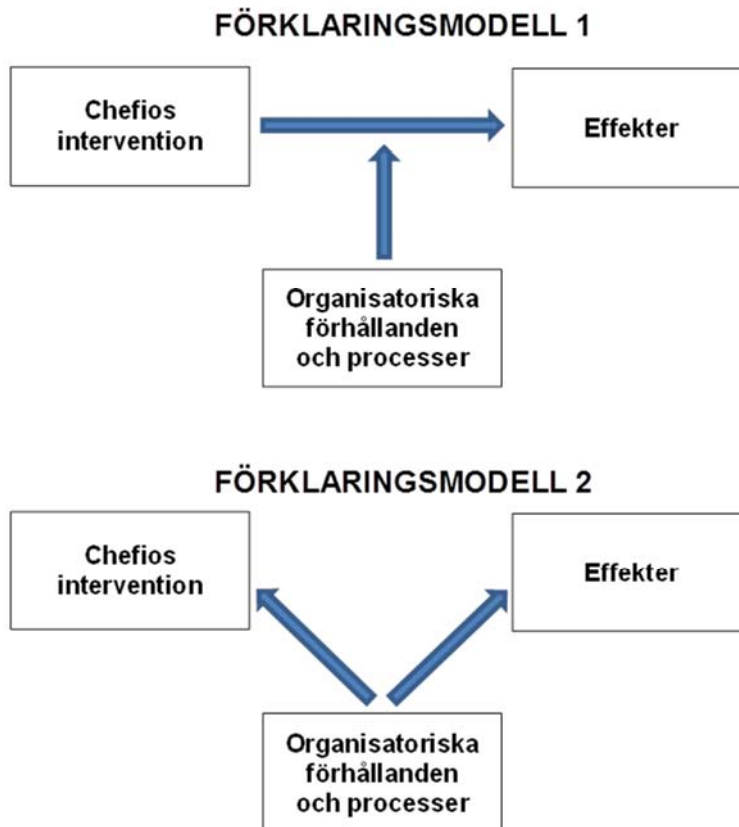
trolig då det faktiskt blivit försämringar. Mer troligt är att omständigheter i omvärlden har inverkat och de från början positiva förväntningarna som inte infriades innebar att det faktiskt hade varit bättre om interventionsarbetet inte hade startat. Det ger anledning till eftertanke innan interventionsprojekt startas.

Implikationer och fortsatt utveckling

Om vi utgår ifrån att interventionen ändå lett till faktiska förändringar, en del åt det positiva hållet, andra åt de negativa uppstår en kritisk fråga; kan man förutse *innan* man startar en interventionsprocess om processen kommer att bli gynnsam eller inte? Om man inte kan göra det så pekar resultatet på att det är lika stor sannolikhet att förbättra som att försämma situationen för organisationens chefer. Om man däremot kan göra kvalificerade prediktioner av processens karaktär så kan interventionsmetoden ha potential för förbättringsarbete. I processtudien har flera sådana faktorer identifieras. Som ett resultat av denna del av Chefios-projektet har vi för avsikt att utveckla en metod för att kunna på förhand fastställa sannolikheten att en intervention lyckas. Dessa kan prövas i kommande interventioner och forskning om effekter. Det krävs fortsatta studier för att ringa in vad man bör vara uppmärksam på inledningsvis i organisationer innan man startar ett förändringsarbete som syftar till att förbättra de organisatoriska förutsättningarna för chefer.

Slutsats

Två alternativa konkurrerande förklaringar till de observerade effekterna har vi kunnat urskilja. Dessa två förklaringar illustreras i nedanstående figur. Enligt den första förklaringen sätter bakomliggande organisatoriska förhållanden ramarna för hur Chefios-interventionen kommer att utvecklas. Beroende på processens karaktär leder interventionen till positiva eller negativa effekter av interventionerna. Enligt den andra förklaringen är det andra samtida faktorer som påverkar hur interventionen kommer att utvecklas. Parallellt förklarar dessa organisatoriska förhållanden hur naturligt förekommande utvecklingsprocesser kommer att gestalta sig. Dessa utvecklingsprocesser pågår redan när Chefios kliver in på arenan och påverkas i ringa utsträckning av interventionen, men leder till de positiva eller negativa effekter som vi kan observera. Givetvis finns möjligheten att båda förklaringarna är giltiga i varierande grad och kanske för olika fenomen.



Figur 4:16. Två förklaringsmodeller till observerade effekter under Chefios genomförandefas.

Sammantaget kan vi konstatera att Chefios-interventionen riktad till chefer i sex organisationer *kan* vara förknippad med effekter för organisation och individ. Karaktären på dessa effekter kan vara såväl *gynnsamma* som *ogynnsamma*. Vi kan inte säga med säkerhet att de observerade effekterna är *orsakade* av interventionsprocessen eller om de är orsakade av bakomliggande organisatoriska processer som *samtidigt* redan pågår. Det är därmed angeläget att fortsätta att undersöka eventuella effekter som kan vara förknippade med denna interventionsmetodik.

Referenser

- Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (2012). Onödiga och oskäligen arbetsuppgifter bland läkare *Läkartidningen*, 48, 22162219.
<http://www.lakartidningen.se>
- Barley, S.R., Kunda, G. (2001) Bringing work back in. *Organization Science*. 12:76–95.
- Bejerot, E. och Härenstam, A. (2010) ”Reintegrating studies of organizations, work and health – some methodological experiences”, Kapitel 10 i Marklund, S. och Härenstam, A. *The dynamics of organization and Healthy Work. Arbetsliv i omvandling* Växjö universitet. 2010:5;140-156

- Bhaskar, R. (1989). *Reclaiming reality: A critical Introduction to Contemporary Philosophy*. London, Verso.
- Björk, L.; Bejerot, E.; Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013) I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27, 3; 262---277
- Björk, L., Szücs, S, Härenstam, A. (2014) Measuring capacity to perform across local government services – managers' perceptions. *International Journal of Public Sector Management* 27;1:26-38
- Björkman, T. och Lundquist, K. (1981) *Från MAX till PIA*. Reformstrategier inom arbetsmiljöområdet. Arkiv
- Campbell, D. T. och Stanley, J. L. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.
- Cook, T.D. och Campbell D.T.(1979) *Quasi-experimentation; design and analysis for field settings*. Chicago (IL): Rand McNelly.
- De Lange, A., H., Taris, T.W., Kompier, M., Houtman, I.L., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium". Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 84;6: 282-305
- Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K., Ahlberg, Jr. G. (2010). Gothenburg manager stress inventory (GMSI). Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg. *ISM-rapport 7*, Göteborg: Institutet för stressmedicin.
- Golembiewski, R T, Billingsley K & Yeager S (1976). Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs. *Journal of Applied Behavioral Science* 12; 133-157.
- Grant, A. M. och Wall, T. D. (2009). The neglected science and art of quasi-experimentation. Why-to, When-to, and How-to advice for Organizational Researchers. *Organizational Research Methods*, 12;4:653-686.
- Griffiths, A. (1999). Organizational Interventions. Facing the limits of the natural science paradigm. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 25: 589-596).
- Härenstam, A. (2008) Organizational approach to studies of job demands, control and health. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health, Suppl 6:144-149*.
- Härenstam, A. Ericsson, M.O. och Theanderson, Ch. (2009) Chefios-projektet – Intervention och Processtudie. Information till forskare och lokala projektledare inför starten av interventionen. Appendix 1, slutrapport del 2, www.chefios.gu.se
- Lounsbury, M., Ventresca, M. The new structuralism in organizational theory. *Organization*. 2003;10(3):457–80.
- Kristensen, T. (2005), Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*. 62;205-210.
- Kristensen, T. (1995) The demand-control-support model; methodological challenges for future research. *Stress Medicine*, 11;1;17-26.
- McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., van Haselen, R., Griffin, M., Fisher, P. (2007). The Hawthorne Effect: a randomised, controlled trial. *BMC Med Res Methodol* 7. doi:[10.1186/1471-2288-7-30](https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-30).
- Millsap, R. E. och Hartog, S. (1988). Alpha, Beta and Gamma Change in Evaluation Research: A structural Equation Approach. *Journal of Applied Psychology*, 73;3;574-584.

- Minzberg, H. (1979), An emerging strategy of “direct” research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-599.
- Nielsen, K. och Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27;3:278-297.
- Randall, R., Griffith, A. & Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005;14:23-41.
- Rapoport, R. 1970. Three Dilemmas in Action Research: With Special Reference to the Tavistock Experience. *Human Relations*.1970; 23: 499-513.
- Semmer, N. (2006) Job stress interventions and the organization of work. *Scand J Work Environ & Health* , 32: 515-527
- Semmer, N. K., Jacobshagen N., Meier L. L., & Elfering A (2007). Occupational stress research: The “Stress-as-Offense-to-Self“ Perspective. In J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, 2, 43-60. Avioso S. Pedro: ISMAI.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier.L., Faccin, S., & Jacobshagen. N. (2010) Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 59;1: 70-96.
- Stengård, J. m. fl. (2013). Chefskap, Hälsa, Effektivitet, Förutsättningar i Offentlig Sektor. Teknisk rapport från CHEFiOS projektet, Göteborgs universitet. *ISM rapport nr 13*.
- Waldenström, M., Theorell, T., Ahlberg-Hultén, G., Gustafsson, H., Josephson, M., Johansson, K., Nise, P., Vingård, E. and the MUSIC-group. (2002) ‘Assessment of Psychological and social current working conditions in Epidemiological studies. Experiences from the MUSIC-Norrtälje study.’ *Scand J Public Health* 2002;30:94-102.
- Westlander, G. (2003). The Use of Standardized Self-reporting Pre- and Post measurement in intervention studies- *Arbete. Människa Miljö & Nordisk Ergonomi*. (2003;1:3-37).
- Westlander, G. (red), (2008). *Forskarroller i interaktivt utvecklingsarbete: Om samverkansprocesser för ergonomiska förbättringar*. Linköping Förlag: Linköping University Electronic Press
- Westlander, G. (2006). *Researcher Roles in Action research*, pp 45-62. I Kurt Aagaard Nielsen, Lennart Svensson (eds). *Action and Interactive Research. Beyond Theory and Practice*. Shaker Publishing, Maastricht

5. Reflektioner om förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i organisationer

Annika Härenstam

Chefios-projektet hade två syften. Det övergripande syftet var att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. I den första slutrapporten sammanfattas resultat av analyserna utifrån det första syftet. Det andra syftet var att utveckla och pröva en modell för förändringsarbete som kan omsättas i verksamhetsutveckling och utbildningar för chefer i offentlig förvaltning. I detta kapitel sammanfattar vad vi hittills kommit fram till i denna del av projektet.

Det är för tidigt att dra slutsatser av projektet i sin helhet. Många analyser pågår fortfarande. Projektet startade i november 2008 och avslutades i juni 2014, drygt ett år efter den planerade sluttiden. Mycket tid ägnades åt kunskapsspridning och att planera och starta upp tillämpningar av Chefios i andra förvaltningar. Detta innebar att den vetenskapliga publiceringen tog längre tid än planerat och pågår fortfarande vid projektets formella avslutning.

Resultaten från frågeställningarna om förändringsarbete kan presenteras i form av modeller; en modell om utformning av interventioner i organisationer, en modell om gynnsamma förutsättningar för förändringar och en tredje modell för utvärderingar av interventioner. De två senare baseras dels på tidigare forskning, dels på resultaten av Chefios-projektets analyser. Dessa båda modeller bör kunna generaliseras till andra typer av förändringsprocesser och organisatoriska interventioner i både privat och offentlig sektor. Interventionsmodellen däremot är unik för Chefios-projektet och bygger mycket på det vi kallar Chefios-konceptet, de teoretiska och metodologiska perspektiv som modellen grundas på. Ambitionen är att denna modell ska kunna vidareutvecklas, spridas och tillämpas i kommande utvecklingsarbeten i offentlig sektor.

Ingen av modellerna är ”färdiga”. Vi håller själva på att anpassa dem och effektivisera dem för vidare spridning och användning i större skala. Snarare sammanfattar de Chefios resultat och erfarenheter. Förhoppningen är att de också kan inspirera andra som vill genomföra interventioner i syfte att förbättra chefers och medarbetares organisatoriska förutsättningar och att utvärdera sådana interventioner. Först några kommentarer om Chefios som ett perspektiv.

Chefios-perspektivet

Chefios-perspektivet är frukten av flera forskningsprojekt som letts av forskare som medverkar i Chefios-projektet. I inledningen av den första slutrapporten presenterades de teorier som präglade detta perspektiv. Här vill vi framförallt betona det kontextuella perspektivet. Precis som många andra forskare som studerar organisatoriska interventioner (Griffith 1999, Nielsen med flera 2010) har även våra resultat visat på att vi inte kunnat göra meningsfulla tolkningar av data om vi bara samlat data om individer. Det handlar om att ta hänsyn till och förstå det sammanhang som de fenomen vi studerar omges av. Det innebär att alltifrån förhållanden på makronivå (såsom ägarskap, globalisering, lagar och regler och annat som påverkar styrning av organisationer och dess medlemmar) till förhållanden på mesonivå (såsom organisering, ledningssystem och arbetsmiljö, resursallokering) påverkar individers arbetsåtaganden, arbetsförhållanden, motivation och hälsa. Det är egentligen kärnan i ämnet arbetsvetenskap, att studera arbete i ett större sammanhang. I Chefios-projektets analyser har särskilt organisationsförändringar, omstruktureringar i samband med politiska val och systematiska strukturella skillnader mellan manligt och kvinnligt genusmärkta verksamheter tillfört förståelse av hur omgivande kontextuella förhållanden påverkar chefers handlingsutrymme och arbetsförhållanden.

Med det kontextuella perspektivet riktas intresset till strukturella faktorer för att undvika att individer tillskrivs som ansvariga för faktorer som ligger utanför deras kontroll. Till exempel att istället för att förklara skillnader mellan kvinnor och män, jämförs förhållandena mellan olika genusmärkta strukturer och mellan olika typer av verksamheter eller mellan olika nivåer i en organisation. Om man finner och kan förklara systematiska skillnader, till exempel i resurstilldelning, handlingsutrymme, handlingslogiker och kommunikationsmönster, kan kunskap genereras om förhållanden i organisationer som går att påverka. Chefios-projektets resultat bör därför spridas till aktörer som har möjlighet att påverka de förutsättningar som chefer verkar under.

Med det kontextuella perspektivet följde givetvis krav på metoder som klarar av att väga in kontexten i analysen. Sådana metoder präglade alla våra studier. Det var kvantitativa utforskningsmetoder som klusteranalyser, eller metoder som kan särskilja nivåer som kan förklara varians på olika nivåer (som flernivåanalys) eller komparativa metoder som prövar hypoteser om systematiska skillnader t ex mellan olika verksamheter. Men det var också kvalitativa metoder där intresset riktade sig till fenomen som kan förklara variationer mellan verksamheter och hur styrningen påverkar individer, t ex för chefer. Likaså var det kontextuella perspektivet viktigt i processtudien genom att uppmärksamma aktörer och processer som fanns runt de chefer som deltog i studien. Det gällde att ha blicken riktad till sammanhanget för de handlingar som stod i fokus.

Interventionsmodellen

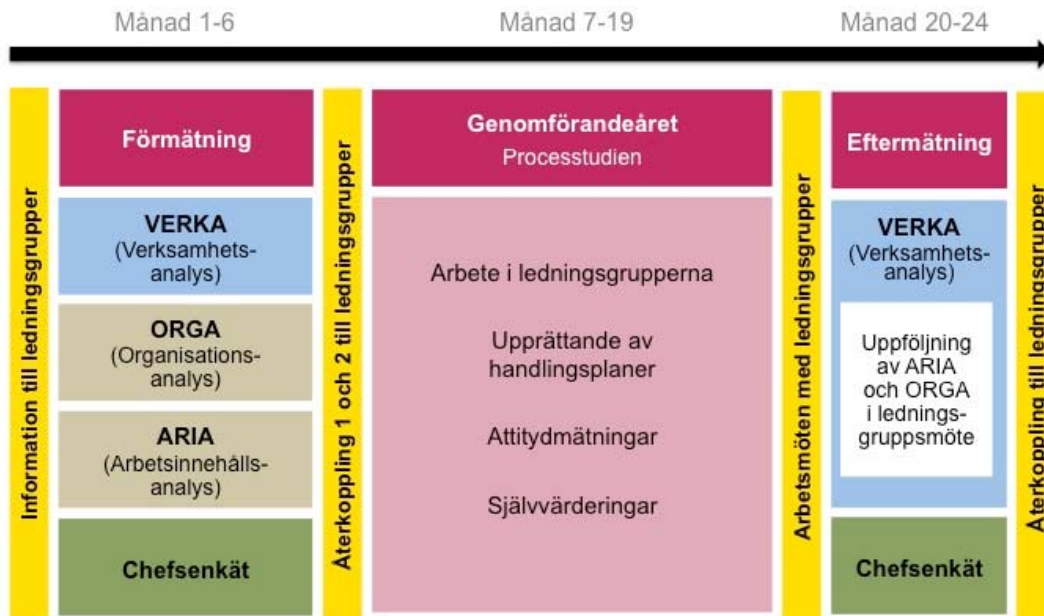
Chefios-konceptets interventionsmodell är vad vi kan kalla en ”öppen” modell för organisatoriska interventioner. Det innebär att den inte är en expertinitierad eller ideologiproducerad organisationsmodell om vad som ska göras för att förbättra och utveckla organisationen. Istället ges verktyg som synliggör olika aspekter i en organisation som visar på hur möjligheterna ser ut för chefer att klara sitt uppdrag. Tidigare forskning om interventioner i organisationer har betonat vikten av att många aktörer blir involverade och bärare av förändrings-arbetet för att processen ska bli framgångsrik (Bunker och Alban 1992, Romme 2011). Vi har fått flera indikationer på att en sådan ansats fungerar skuld-avlastande. Enskilda chefer har sagt att det var en lättnad att kunna se sitt uppdrag även ur ett organisatoriskt perspektiv: ”Det är inte bara mitt fel om vi inte uppnår våra mål, det finns organisatoriska förutsättningar som påverkar mitt arbete och dessa förutsättningar har jag mycket små möjligheter att påverka”. I Chefios-modellen ges ansvariga chefer tillsammans med sina ledningsgrupper underlag att identifiera vad som är viktigast för att klara uppdraget och planera för att bygga en organisation som fyller de behov kärnverksamheten har av styrning, koordinering och arbetsdelning. I figuren nedan (5:1) utgörs detta av de första kartläggningarna med olika verktyg. Ett viktigt kännetecken för modellen är att det både handlar om hur man har det, vad man gör, hur organisationen är utformad och kommunicerar och hur verksamheten fungerar. Vi kan kalla det för en ”husbesiktning” från taket till källaren och funktionerna däremellan. Allt måste fungera. På samma sätt är det med en organisation. Alla nivåer måste vara utformade för sina ändamål, de ska hänga ihop och organisationens delar måste kunna kommunicera för att organisationen ska kunna prestera väl. Chefios utprovade kartläggningsmetoder omfattar även hur data analyseras för en snabb återkoppling och hur de kommuniceras med bilder och begrepp.

I nästa steg i modellen handlar det om att presentera data till ledningsgrupperna. Ett viktigt karaktärsdrag i modellen är de återkommande mötena mellan chefer, lokala projektledare och forskare. Under arbetet med Chefios har detta varit en viktig ståndpunkt – att ge tid för gemensam reflektion och kunskapsuppbyggnad i redan befintliga ledningsgrupper och ge dem möjligheten att dela värld och själva bestämma vad som ska göras. Det handlar också om att dessa chefer på operativ nivå ska kunna kommunicera och ha en konstruktiv dialog med chefer på strategiska nivåer, och även med politiker om hur beslut de fattar stödjer utvecklingen av en välfungerande verksamhet. Chefios kartläggningsmetoder och pedagogiska bilder och begrepp avser att underlätta en sådan dialog.

I kapitel 1 i denna rapport beskrevs modellen utförligt. Nedan visas den sammanfattande figuren över de olika stegen i denna survey-feedback modell (figur 5:1). För framtida användning av modellen är inte tidsangivelserna för de olika

stegen det väsentliga. De har framförallt formats utifrån den praktiska verklighet projektet utfördes i. Vi tror dock att en intervention ska ha en tydlig början och ett avslut då utvärdering bör göras. På så sätt får alla samma målbild. Detta behöver dock inte innebära att förändringsarbetet avstannar.

Flödet i Chefios interventioner



Figur 5:1 Översikt av de olika stegen i datainsamling och återkoppling. Från kapitel 1.

Varför bara offentliga organisationer och varför bara chefer?

I stora drag följer Chefios-modellen rekommendationer från tidigare forskning om hur organisatoriska interventioner bör vara utformade (se till exempel Elo med flera 1998, Griffiths 1999, Kristensen 2005, Nadler 1980, Nielsen med flera 2010, Nielsen och Abildgaard 2013, Semmer 2006). Två aspekter skiljer Chefios-modellen särskilt från dessa.

Den ena är att modellen är utvecklad för och utprövad i offentlig sektor, huvudsakligen i kommuner. Vi har i det fortsatta utvecklingsarbetet även inkluderat regionala landstingsverksamheter. Och det finns inga skäl att tro att den inte skulle fungera även i statliga myndigheter. Modellen är utformad för att kunna studera komplexa organisationer med många intressenter och instanser som utövar direkt och indirekt styrning vilket kännetecknar politiskt styrda organisationer. Många av särdragen i modellen skulle kunna översättas till privata näringslivet, särskilt stora företag i koncerner. Men instrumenten måste då anpassas. Vi tror också att det är en

fördel att arbetet med modellen inriktas på offentlig sektor specifikt även i fortsättningen. Inte minst namnet Chefios skapar en avgränsning.

Det andra särdraget är att vi inte har inkluderat medarbetare i datainsamlingen. Det finns tre skäl varför medarbetarnivån inte aktivt deltagit i de interventioner som ingått i Chefios-projektet. Det första skälet är praktiskt; projektiden har varit för kort. Det hade tagit mycket längre tid att förankra och finna former för att inkludera medarbetare. Det andra skälet till att inga medarbetare under lägsta chefsledet deltagit direkt i förändringsarbetet är att ledningsgrupperna valt att inte involvera dem. Eftersom ledningsgrupperna har haft inflytandet över hur de ville arbeta med förändringsarbetet hade de kunna inkludera medarbetarna. Vi vet dock att det har getts information till parterna och till medarbetare i olika sammanhang och vi vet att i ett par fall där man fortsatt utvecklingsarbetet så inkluderas olika grupper av medarbetare.

Det tredje och viktigaste skälet är att Chefios-modellen så tydligt är inriktad på de organisatoriska förutsättningarna och ramarna för verksamheten. Det handlar om faktorer som medarbetare själva har svårt att påverka. Istället rör det hur beslutsfattare på högre nivåer formar organisationen, allokerar resurser, kommunicerar målen och ramarna och utformar ansvarsområden och uppgifter. För att kunna göra detta på ett för verksamhet och arbetsmiljön optimalt sätt, behövs förutom lagar, målsättningar och ekonomiska ramar från den politiska nivån, en god inblick i hur verksamheten fungerar och vilka konsekvenserna blir av olika beslut. Det är här Chefios interventionsmodell har sin främsta uppgift; att flödet av väsentlig information fungerar väl mellan olika delar och olika nivåer av organisationen. Det vill säga att man delar värld i tillräcklig grad för att problem kan lösas och att organisationen och dess medlemmar utvecklas i rätt riktning. Dessutom måste det finnas strukturer för att skapa goda relationer, såsom arenor och kartor i form av en tydlig struktur. Det är först då det är fruktbart att inrikta sig på inre processer som klimat och kultur i organisationens alla delar. Vi menar också att ledningen är de som framförallt har ansvar för att bygga de strukturer som behövs för att medarbetarna ska kunna göra ett gott arbete och ha bra arbetsmiljö. I en förlängning och vidareutvecklingen av Chefios-modellen finns det goda skäl att inkludera även medarbetarna. Precis som cheferna behöver de återkoppling och en översikt över sin egen organisation för att orientera sig och se sig i ett större sammanhang för att kunna göra ett gott arbete i en bra arbetsmiljö.

Fungerar interventionsmodellen?

Det är viktigt att betona att i Chefios interventionsmodell låg ansvaret för att välja, planera och implementera förbättringsåtgärder i organisationerna själva, inte hos forskarna. Det finns inget som framkommit i utvärderingen av effekter som talar emot att detta är väsentligt. Det stora engagemang som deltagande chefer har visat tror vi har att göra med att de själva har ägt processen. Det nära samarbetet med

forskarna gav en legitimitet som också visade sig vara betydelsefull. Vår slutsats är att Chefios interventionsmodell kan rekommenderas för fortsatt utveckling och tillämpning. De tre i huvudsak oberoende datakällorna om effekter med Chefios-interventionen (processtudiens klassificering, den tredje attitydenkäten samt jämförelsen av chefsenkäten före och efter interventionen) ger samstämmiga resultat. Detta stödjer vår slutsats att Chefios är en interventionsmodell som under rätta omständigheter kan ge goda resultat för både organisationers funktionsförmåga och chefers arbetsförhållanden. Det är också viktigt att påpeka att bara genom att genomföra en Chefios-intervention finns ingen garanti att det leder till bra resultat. Det krävs vissa förutsättningar för att förändringsarbetet ska bli konstruktivt. Resultaten av processtudien identifierade viktiga sådana faktorer.

Modell över gynnsamma förutsättningar

En viktig frågeställning i projektet var att identifiera vad som gynnar respektive försvårar ett konstruktivt förändringsarbete. Som grund för faktorerna låg den ursprungliga designen av interventionen, baserad på tidigare forskning (se kapitel 1). Ur analysen av processtudiens rika kvalitativa datamaterial upptäcktes efterhand ytterligare två faktorer. Sammanlagt bedömdes nio olika aspekter vara de mest väsentliga. De faktorer som analysarbetet ledde fram till, både utifrån designen av interventionen och av analysen, bedömdes vara relevanta för samtliga ledningsgrupper, och de användes för att jämföra de olika ledningsgruppernas insatser. Analyserna ledde så småningom fram till en modell över gynnsamma förutsättningar för förändringsarbete (Lindgren, kapitel 3 i denna rapport).

Den samlade dokumentationen i form av de lokala projektledarnas dagböcker, dokumentation av möten, inspelning av arbets- och återkopplingsmöten med ledningsgrupperna, attitydenkät, handlingsplaner, ledningsgruppskvalitetsenkät, intervjuer, observationer vid möten med ledningsgrupperna och självvärdering låg till grund för analysen (se kapitel 3). De nio faktorerna, varav bridging och spridning tillkom under analysarbetet, var:

- Förankring och legitimitet
- Pedagogisk presentation av kartläggningsmaterial
- Engagemanget i organisationerna – brett processägande
- Bridging
- Lokala projektledare
- Handlingsplaner
- Processtöd
- Spridning
- Omvärld

Den *första* faktorn som visade sig vara betydelsefull var hur projektet hade förankrats. Stark legitimitet hos aktörerna som stod bakom projektet verkar ha varit en viktig framgångsfaktor. Det gällde både ledningen inom organisationen och forskarnas legitimitet.

Den *andra* faktorn handlar om den information som forskarna förmedlade från kartläggningarna i survey-feedbackmodellen. Det gällde särskilt användningen av bilder, metaforer och berättelser.

Den *tredje* faktorn handlar om ett brett processägande, dvs. hur många av organisationens personer och funktioner som varit aktivt involverade och engagerade i förändringsarbetet.

Den *fjärde* faktorn – bridging – avser intresseallians mellan Chefios' intervention och organisationens egna intressen. I de fall där organisationen redan hade uttalat intresse för att göra något åt chefers förutsättningar fanns en intresseallians som visade sig vara viktig som underlättande faktor.

Den *femte* faktorn handlar om de lokala projektledarna. Deras översättande och gränsöverskridande roll och deras handlingsutrymme under interventionen visade sig ha avgörande betydelse för ett konstruktivt förändringsarbete.

Den *sjätte* faktorn rör ledningsgruppernas handlingsplaner. Att handlingsplaner gjordes upp, kontinuerligt fanns på agendan och följdes upp var den operativa noden för processen.

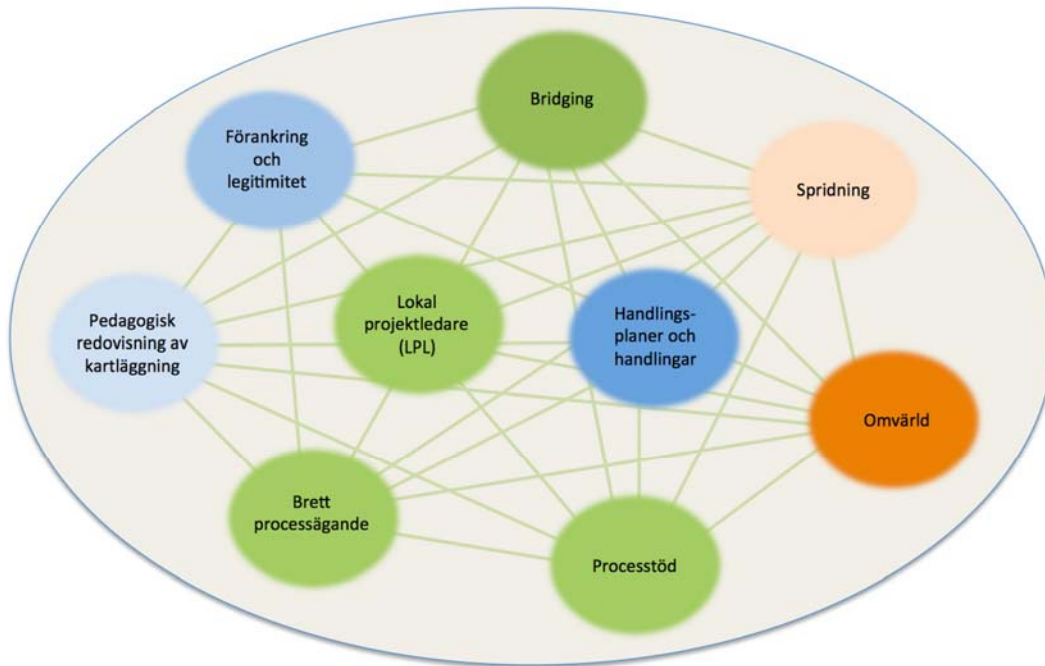
Den *sjunde* faktorn handlar om processtöd. Både processtödare och den processansvarige forskaren bidrog till att underhålla processen, främst i möten med de lokala projektledarna. Det förekom även att organisationerna tog in konsulter. Vår uppfattning är att processtödet har haft en betydande effekt på interventionen, både direkt och indirekt i stödet till de lokala projektledarna.

Den *åttonde* faktorn handlar att sprida information om Chefios-projektet inom och utanför organisationen, till exempel om kartläggningarna och begreppen. De organisationer som i stor utsträckning ägnade sig åt att sprida information skapade ett större handlingsutrymme och fick mer kraft i sina handlingsplaner.

Den *nionde* och sista faktorn handlar om omvärldens inverkan på förändringsarbetet. Omfattande omorganisationer gjorde att vunna framgångar grusades helt i ett par förvaltningar som en konsekvens av politiska beslut efter riksdags- och kommunalvalet i september 2010. Det är önskvärt även om det inte är möjligt att förutbestämma omvärldsfaktors inflytande. Det bästa vore att en organisation

som går in i ett större förändringsarbete kan genomföra och avsluta detta alternativt att nya förutsättningar i omvärlden kan anpassas så att de stämmer med det inifrån planerade förändringsarbetet.

Nedan presenteras en bild över en förändringsprocess gynnsamma förutsättningar (figur 5:2). Bilden är en representation, både till dess form och till dess innehåll, av processtudiens idé om gynnsamma förutsättningar för förändringsarbete.



Figur 5:2. Modell över gynnsamma förutsättningar för förändringsarbete (Lindgren, kapitel 3).

Modellen för gynnsamma förutsättningar, som visas ovan, är tänkt att vara överförbar till förändringsarbete generellt. En viktig slutsats om Chefios interventionsmodell är att det inte är möjligt att lyckas med förändringsarbete utan att förutsättningarna för förändringsarbetet är en aktiv del av den formativa processen. Med detta avses hur arbetet med förändringsarbetet formas under hand som arbetet pågår. Detta stärker ytterligare vikten av att aktörer utifrån (som i vårt fall forskare) inte presenterar en färdig modell över hur organisationen ska förändras och hur den ska se ut efter förändringen. Enligt teorier om komplexa system måste varje förändringsprocess få formas utifrån sina förutsättningar och kan inte detaljstyras (Bar-Yam 1997). Ett annat skäl är att ofullständiga modeller skapar drivkraft hos dem som ska bära och driva förändringsarbetet att kunna fylla de luckor som finns genom egna initiativ. På så sätt kan förändring ske. Fullständiga modeller innebär oftast att de antingen avvisas eller införlivas utan att

förändring sker såsom den norske sociologen Tomas Mathiesen beskrivit i sin bok om aktionsforskning (Mathiesen 1972).

Chefios-projektet har visat att en förändringsprocess som tar hänsyn till en ständigt förändrande verklighet och som bygger på de gynnsamma förutsättningar vi visar på, sannolikt har större chanser att lyckas. Processtudiens modell över gynnsamma förutsättningar för en förändringsprocess bör betraktas som en översiktskarta och inte en beskrivning av ett tillvägagångssätt. Detta perspektiv är det som förespråkas av andra forskares syn på dialogisk organisationsutveckling. Bushe & Marshak (2009) menar att förändringsarbeten hanteras bäst nära verksamheten och av organisationerna själva. De nio gynnsamma faktorerna i vår modell bör därför ses som riktlinjer. Den visar att det *krävs* processtöd, inte *hur* det ska vara utformat och att det *är* väsentligt med god legitimitet, inte *hur* den ska formas. Det är de unika förutsättningarna i varje organisation som får forma mer detaljerat hur en förändringsprocess ska gå.

Utöver de nio faktorerna har projektet visat på några väsentliga aspekter som påverkat förändringsprocesserna.

Handlingsutrymme

En viktig förutsättning som Chefios-projektets olika analyser har visat på är chefernas och ledningsgruppernas handlingsutrymme. I första slutrapporten i kapitel 7 om arbetsinnehållsanalyser, beskrevs hur chefernas inflytande ser ut och i kapitel 8 beskrevs att det finns stora skillnader mellan verksamheter i förutsättningar för handlingsutrymme, till exempel i olika tillgång till stödresurser och olika antal medarbetare per chef. De kvinnodominerade verksamheterna hade generellt sett sämre förutsättningar än de tekniska mansdominerade (se även Björk och Härenstam i Björk 2013). Processtudiens analyser visade att de båda tekniska förvaltningarna lyckades med sina förändringsarbeten. Förvaltningarnas ledningsgrupper använde sin större närhet till makten och fick därmed större handlingsutrymme. Vård-, omsorgs- och utbildningsverksamheterna var betydligt mer avskurna från makten och endast en av de fyra genomförde lyckade förändringsarbeten. Detta är ett exempel på omvärldsfaktorer av strukturellt slag som ledningsgrupper själva inte styr över.

Dialogen

Den dialogiska processen som genomsyrat hela projektet har uppenbart varit en framgångsfaktor. Detta är något som flera förändringsforskare betonar (se till exempel Bushe & Marshak 2009). Det behövs ett antal noder som driver projekt framåt i samverkan (se Lindgren, kapitel 3 i denna rapport). Den ena är självklart ledningsgrupperna. Den andra viktiga noden är det gränsöverskridande forum där de lokala projektledarna mötte forskarna. Det tycks vara konstruktivt att driva ett förändringsarbete med extern påverkan, om det finns tillgång till

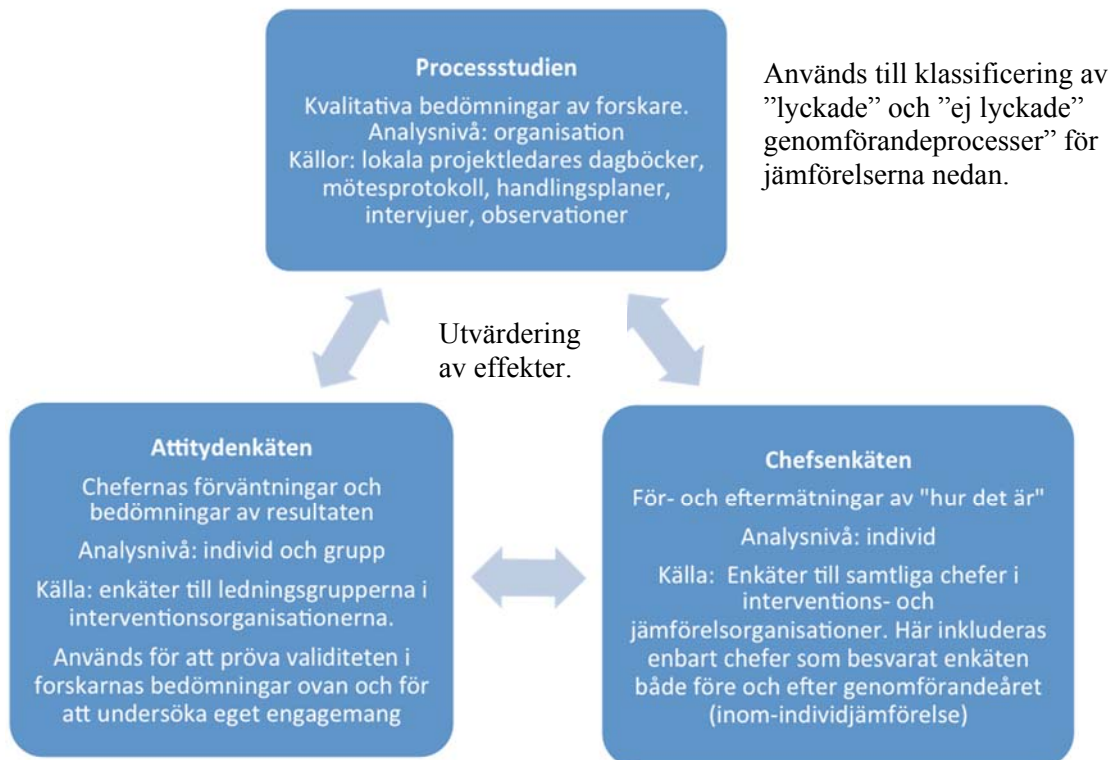
gränsöverskridande forum och gränsöverskridande funktioner. På så sätt försäkras sig organisationen om resurstillskott utifrån samtidigt som att de externa perspektiven översätts och anpassas till verksamhetens villkor.

Skall man starta ett omfattande förändringsarbete?

Modellen över gynnsamma förutsättningar visar vad som har varit viktigt för att ett förändringsarbete ska lyckas. Denna kunskap skulle kunna användas för att vägleda organisationer som önskar ge sig in i ett förändringsarbete vare sig det rör sig om en Chefios-intervention eller en annan typ. Förhoppningen är att vi kommer att kunna utveckla ett diagnostiskt instrument som kan användas för att ge rekommendationer om det är en bra idé att starta ett omfattande förändringsarbete i en organisation.

Utvärderingsmodellen

Den tredje modellen som sammanfattar Chefios resultat och slutsatser handlar om den utvärderingsdesign vi använt. Den stödjer tidigare forskning att organisatoriska interventioner måste kombinera flera metoder för att ge meningsfull kunskap (se t ex Cox 2007, Griffith 1999, Nielsen och Abildgaard 2013, Randall m fl 2005). Figuren 5:3 nedan sammanfattar de viktigaste aspekterna i den trianguleringsansats vi använt. Modellen beskrivs utförligt i kapitel 4.



Figur 5:3 Metoder för triangulering i utvärderingen av effekter. Från kapitel 4.

Hade vi bara förlitat oss på kvantitativa analyser av en enkät med för- och eftermätningar, en interventionsgrupp och en jämförelsegrupp hade resultaten i princip visat att ingenting hade hänt. Genom att kombinera flera metoder varav en kvalitativ som studerade hela processen kunde projektet ge kunskap bland annat om vad som gynnar och hindrar en god förändringsprocess. Processstudien har varit oerhört väsentlig för att ge förståelse för hur förändringsarbetet har gått till och kvalitativa data under hela processen ledde till en mycket viktig insikt i kontextuella faktorer som gjorde att alla interventionsförvaltningar inte kunde betraktas som en kategori. Även undersökningen av förväntningar och engagemang har tillfört viktig kompletterande kunskap till tidigare forskning om förväntningarnas betydelse (Griffith 1999, Kristensen 2005). Vår slutsats är därför att den trianguleringsansats vi använt har gett värdefull kunskap inför planering av kommande interventioner och utvärderingar av förändringar i organisationer.

Lärdomar och utmaningar

Det har gått sex år sedan projektplanen skrevs 2008. Vi har varit ett femtontal forskare från åtta discipliner involverade från starten och ytterligare ett par har tillkommit, alla med sina utgångspunkter och metoder. Studier av komplexa

fenomen som organisationer kräver med nödvändighet tvärvetenskaplig kompetens. Detta är ett karaktärsdrag i Chefios-projektets design och organisering. Projektet har bedrivits i nära samverkan med organisationer som själva driver sådana verksamheter vi studerar. Även detta är både en utmaning och en fantastisk tillgång i ett forsknings- och utvecklingsprojekt. Interventionsprojekt innebär till sin karaktär en nära samverkan med de organisationer som studeras. Det har inneburit många utmaningar. I den första slutrapporten diskuteras några av problemen som har att göra med samverkan mellan akademien och organisationer i samhället. I detta avsnitt vill vi dela med oss av några av de lärdomar vi tar med oss till fortsatt forskning och som specifikt har att göra med den interventionsmodellen vi använt och utvärderat.

Leva som vi lär

Chefios interventionsmodell betonar mycket strukturen och tydligheten i organisationen som en grund för att organisationens medlemmar ska kunna dela värld och arbeta mot samma mål. Detsamma gäller ett forskningsprojekts organisation. Vi har behövt leva som vi lär och vi har lagt mycket tid och resurser på detta i Chefios-projektet. Hur väl vi har lyckas kan vi inte själva bedöma. I första slutrapporten finns information om projektets organisering och interna kommunikationen. Det stora antalet forskare som tillhört åtta discipliner och som arbetat vid 6 universitet och forskningsorganisationer förutom ett par konsulter, har naturligtvis krävt en god organisering och kommunikationsmodell. Ett skäl till att projektet gått i mål med flertalet forskare med på hela resan, är att projektgruppen har växt organiskt och byggts på tidigare samarbeten. Flera av forskarna har arbetat i många år med projektledaren vid dåvarande Arbetslivsinstitutet. Där fanns en vana att arbeta i stora tvärvetenskapliga projekt. I Göteborg fanns också en tvärvetenskaplig grupp forskare som arbetat tillsammans i ledarskapsforskning. Det fanns tidigare länkar mellan dessa båda grupperingar som tillsammans kom att utgöra kärnan av medarbetare i projektet. Så gynnsamma förutsättningar finns sällan men det kan inte nog betonas att universitets strukturer behöver formas på ett sätt som gynnar samarbete mellan institutioner, fakulteter, universitet och andra forskningsinstitutioner. Detta är inte helt lätt idag med olika typer av beräkningar för overheadkostnader, anställningsformer etcetera. En annan faktor är att projektet både haft en projektledare och en projektkoordinator med ansvar bland annat för kommunikationen. En lärdom och rekommendation för framtiden är att stora projekt måste investera tid och resurser på att bygga en tydlig struktur med dokument där det tydligt framgår hela projektets mål och delmål och aktiviteter och arenor för möten.

En annan lärdom är att ett så komplext forskningsprojekt med data som ska samlas in systematiskt på så lika sätt som möjligt under en kort tidsperiod, kräver omfattande arbetsinsatser och en god logistik. Projektet var indelat i fem delstudier med en ansvarig för varje del. Tre av dem fanns i Stockholm vilket innebar en hel

del resande som tog tid och det innebar att en del arbetsmöten fick ske via Skype och telefon. Kärngruppen i projektet vid Institutionen för Sociologi och arbetsvetenskap bestod av ett fåtal personer varav de två doktoranderna var de enda som arbetade heltid i och med projektet. Det innebar en stor arbetsbörda för dem att vara så aktiva som de var både i metodernas utformning och i insamling av data som många forskare sedan kom att använda i analysarbete. Samtidigt har de genom den tvärvetenskapliga kompetensen i projektet fått en bred inblick i olika vetenskapliga discipliners teorier och metoder. Detta gäller samtliga medarbetare. Det är en mångårig process med nära samarbete i fältarbete och analyser som tvärvetenskap utvecklas. En lärdom att dra är att dimensionera tillräckligt med resurser för administrativt stöd. Erfarna forskningsassistenter är en resurs som sällan finns att tillgå vid universiteten, i varje fall inte vid samhällsvetenskapliga institutioner. Även denna erfarenhet går att dra paralleller till Chefios-projektets resultat om konsekvenser av bristande stödjande funktioner (se även Björk med flera 2013).

Allt detta innebar givetvis utmaningar och prövningar av relationerna och tilliten i projektet. Tack vare att det fanns en tillit till att projektet skulle bli framgångsrikt om vi samarbetade, bidrog alla aktivt till helheten. I en så stor grupp som ett 20 tal personer, sker det naturligtvis saker som gör att alla medarbetare inte är med under hela projektet. Vi har dock lyckats väl med att rekrytera nya personer med en kompetens som har bidragit ytterligare till att utveckla projektet. En lärdom är att överlämning och introduktion av nya medarbetare är mycket viktig. Här kommer betydelsen av dokumentation in så att nya personer kan sätta sig in i arbetet och använda metoder och databaser.

Ytterligare en lärdom är att en noggrann dokumentation av forskningsmaterialet är viktig. Även detta har varit en stor utmaning med så många forskare inblandade. Här krävs det särskild kompetens att bygga och kvalitetssäkra databaser så att inte bara de insamlade forskarna kan använda dem. Detta har varit en utmaning och krävt mycket arbete, inte minst i samband med avslutandet av projektet. Här borde vi lagt ännu mera tid i tidigare skeden av projekten, framförallt med de kvalitativa materialen som var spridda hos flera forskare. En annan sak som måste dokumenteras är de definitioner och kriterier som sätts i ett tidigt skede av projektet. Det handlar om att säkerställa att forskare inte glider i sina definitioner och tolkningar under projektets gång. Likaså är dokumentation av själva arbetsprocessen värdefull. Något som betonats av Gunnela Westlander (2003).

Till sist, precis som resultatet om gynnsamma förutsättningar för förändring i interventionsorganisationerna, kan vi se att faktorn vi kallar spridning har betydelse även för forskningsprojektet. På gott och ont har vi ägnat mycket tid åt att sprida information om projektet under hela resan. Först handlade det om projektets design

och metoder, sedan om dess resultat. Projektet har blivit känt i omgivande samhället och skapat efterfrågan på olika informationsinsatser. Som projektledare tror jag att detta har betytt en del för sammanhållningen och motivationen att vilja bidra i projektet i sin helhet. Detta är inte särskilt vanligt i forskning att den synliggörs innan det finns säkerställda resultat att presentera. Jag tror dock att fördelarna överväger nackdelarna men det ställer extra stora krav på dokumentation och öppenhet och en tillit till att allas insatser erkänns.

Fortsättningen

Chefios-projektet har lett till flera spinoffprojekt och till fortsatt utvecklings-arbete. Ett mycket viktigt led för att brygga över mellan forskningsprojektet Chefios och tillämpning i större skala är ett utvecklingsprojekt som leds av processtudieansvarige och som finansierats av AFA försäkring. Det så kallade Nyttiggörandeprojektet vidareutvecklar Chefios-modellen för interventioner i offentliga organisationer bland annat genom att skapa användarvänliga och kostnadseffektiva verktyg. Detta projekts syfte är att nyttiggöra den utvecklade kunskapen genom att kvalitetssäkra Chefios-modellen över tid, skapa databaser och analyskompetens för instrumenten samt möjliggöra fortsatt utveckling. De anpassade och utvecklade instrumenten och förändrings-modellen bildar basen för uppdragsutbildningar vid Göteborgs Universitet. Dessa skall möjliggöra spridning av en kostnadseffektiv modell där offentliga organisationers egen expertis på organisations- och ledarutveckling, externa hjälpfunktioner och akademien samverkar. Nyttiggörandeprojektet genomförs via tre pilotuppdrag i offentliga organisationer i Västsverige. Uppdragen omfattar de fyra kartläggningsinstrumenten och modellen ”gynnsamma förutsättningar för förändringsarbete”. I projektet deltar flertalet forskare från Chefios. Dessa utbildar också lärare för genomförandet av kommande uppdragsutbildningar. Hösten 2014 avslutas den första uppdragsutbildningen i ARIA metoden där 17 HR specialister deltar. Hösten 2014 startades en basutbildning om Chefios-konceptet. Båda kurserna ger högskolepoäng.

Vid institutionen för arbetsvetenskap har även skapats en administrativ ”hub” för att underlätta för omvärlden att hitta Chefios-forskare och kunna tillägna sig information vilket möjliggör tillämpning av Chefios-modellen och dess verktyg. Chefios har en egen hemsida och mailadress; www.chefios.gu.se, chefios@gu.se.

Genom att Chefios-projektet fortsätter i nya former i samverkan mellan akademien och aktörer i det omgivande samhället (som offentliga organisationers HR-avdelningar, intermediärer och parterna) har vi förmånen att i dialog kritiskt utvärdera vilka slutsatser vi kan dra av Chefios-projektet och hur modellen kan vidareutvecklas och anpassas till olika organisationers förutsättningar. Genom de olika externfinansierade forskningsprojektet kommer även många forskare vara

involverade. Därmed kan de vetenskapliga slutsatserna kritiskt granskas, prövas och ge upphov till nya forskningsfrågor med relevans för praktiken. Genom spin-off projekten, nätverken och två nya doktorer vars avhandlingar präglas av dessa perspektiv är förutsättningarna goda att projektets resultat kommer att spridas och tillämpas.

Slutkommentar

Chefios-projektet har syftat till att stödja förändringar som leder till välfungerande organisationer där chefer och medarbetare gör ”rätt saker” med rimliga arbetsinsatser. Vi menar att det är viktigt att bygga ledningssystem och organisatoriska strukturer som utgår från de verksamhetsspecifika förutsättningarna och som i första hand svarar mot kärnverksamhetens behov av stödjande organisatoriska strukturer. Genom att Chefios-projektets omfattande forskning, utveckling av en modell för förändringsarbete och utvärdering är vår förhoppning att Chefios-projektets olika resultat kan tillämpas och bidra till välfungerande verksamheter och att offentlig sektor är attraktiv som arbetsgivare.

Referenser

- Bar-Yam, Y. (1997). *Dynamics of Complex Systems*, Boulder, Colorado: Westview Press.
- Björk, L och Härenstam, A (2013). Organizational conditions of managerial work in gendered organizations. Manuskript, ingår i Lisa Björks avhandling, Contextualizing managerial work in local government organizations. University of Gothenburg. 2013.
- Björk, L.; Bejerot, E.; Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013) I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27, 3; 262---277
- Bunker, B.B. och Alban. B.T. (1992). 'Conclusion: What makes Large Group Interventions Effective?' *Journal of Applied Behaviour Science*. 28:579-590.
- Bushe. G. R. och Marsak, R. L. (2009). 'Revisioning Organization Development Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice.' *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 45, No. 3, 348-368.
- Cox, T., Karanka, M., Griffiths, A. & Houdmont, J. (2007), Evaluation organizational-level work stress interventions: Beyond traditional methods. *Work & Stress*, 21;4;348-362.
- Elo, A.-L., Leppänen, A. och Sillanpää, P. (1998). Applicability of survey feedback for an occupational health method in stress management. *Occupational Medicine*, 48:3;181-188.
- Griffiths, A. (1999). Organizational Interventions. Facing the limits of the natural science paradigm. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 25: 589-596.
- Kristensen, T. (2005), Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*. 62;205-210.
- Lindgren, H. (2014). Processtudien- en studie av Chefios-interventionens förändringsprocesser. Kapitel 3 i Härenstam och Östebo (red).

- Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i Chefios-projektet
slutrappport del 2, ISM-rapport 14:2,
- Mathiesen, T. (1972) Det ofullgångna. Bidrag till politisk aktionsteori. Wahlstrom & Widstrand, Stockholm. 1972
- Nadler, D. A. (1980). Using Organizational Assessment Data for Planned Organizational Change. I Lawler E, Nadler D & Cammann C (eds). *Organizational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. Wilen & Sons, New York.
- Nielsen, K., Taris, T. W., Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Adressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*; 24;3;219-233.
- Nielsen, K. och Abildgaard, J.S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27:3,278-297, DOI: 10.1080/02678373.1013.812358.
- Randall, R., Griffith, A. & Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005;14:23-41.
- Romme. A. G. L. (2011). Organizational Development Interventions: An Artifaction Perspective. *J Appl Behav Sc*, 47:8-47
- Semmer, N. K. (2006). Job Stress Interventions and the Organization of Work. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 32:6;515-527.
- Westlander, G. (2003). The Use of Standardized Self-reporting Pre- and Post measurement in intervention studies- *Arbete. Människa Miljö & Nordisk Ergonomi*. (2003;1:3-37).

Appendix

3.1 Appendix: Exempel på en dagbokssida.

Mig

Jag upplever att det råder vissa spänningar i hela chefsgruppen efter återkopplingarna. Flera enhetschefer har efter återkopplingarna sagt att de tycker att projektet är bra men att de hoppas att det verkligen ska hända någonting nu och att det inte bara blir en diskussion som dör ut. En viss uppgivenhet finns att detta bara är prat och inte kommer att leda till något. En enhetschef säger ”Detta har vi hört förr och vi har vetat om detta länge men ändå händer ingenting”.

Jag upplever att förvaltningschefens ledningsgrupp är mer inne på att det verkligen ska bli någonting denna gång. Därför bokas den första avstämningen in den 8/1, direkt efter ledigheten.

Jag upplever att ingen chef ännu har tagit på sig ansvaret för att driva dessa frågor utan att det ligger mycket på mig.

5 timmar, denna vecka.

CHEFIOS

Förvaltningschefens ledningsgrupp träffas den 8/1 och börjar diskutera vad forskarna har tagit upp under återkopplingen.

Y från personalenheten är med i diskussionen.

Under ledningsgruppen talas det mycket om att det finns chefer som mår mycket dåligt och att detta inte är okej. X trycker på att det är viktigt att personalenheten och resten av kommunen är medvetna om detta arbete och att det inte bara ska bli en fråga för vård och omsorg.

C är inte lika delaktig i diskussionen, kanske för att IFO inte är med i projektet?

De punkter som cheferna uppfattar som det viktigaste i återkopplingen diskuteras, administrativt stöd, gemensamt språk och informationsglapp, och det beslutas att jag ska skriva anteckningar från detta möte och alla funderar över dessa till nästa gång då ett utkast till handlingsplan skrivs.

Omvärlden

Den 16 december 2009 hade vård- och omsorgsförvaltningen ett ledningsforum. Vid detta tillfälle träffas alla enhetschefer, verksamhetschefer och förvaltningschef. Vid detta tillfälle var även staben med. Förvaltningschefen informerar om pågående saker i kommunen och nämner då att en organisationsförändring är på gång. Hon betonar att enhetscheferna inte kommer att beröras av denna utan de som berörs är verksamhetschefer och stabspersonal. Mycket kort information om detta. Efter dagen råder det stor förvirring och oro i chefsgruppen. Ingen förstår vad detta riktigt kommer att innebära utan bara att det kommer att bli förändringar.

3.2 Appendix: Förväntansenkäten

För att enkelt kunna presentera materialet vid återrapportering av slutresultatet har vi sammanställt förväntansenkäten i fyra områden där vi bakat samman frågor som rör samma tema och räknat medelvärdet på svaren. Svaren presenterades för varje ledningsgrupp i spindeldiagramform. Se nedan:

Personlig inställning består av svaren på frågorna:

- Vilken är din personliga inställning till projektet?
- Vilken är din inställning till din egen medverkan?

Kontakt forskare består av svaren på frågorna:

- Information om projektet
- Kunskap via möte forskare.

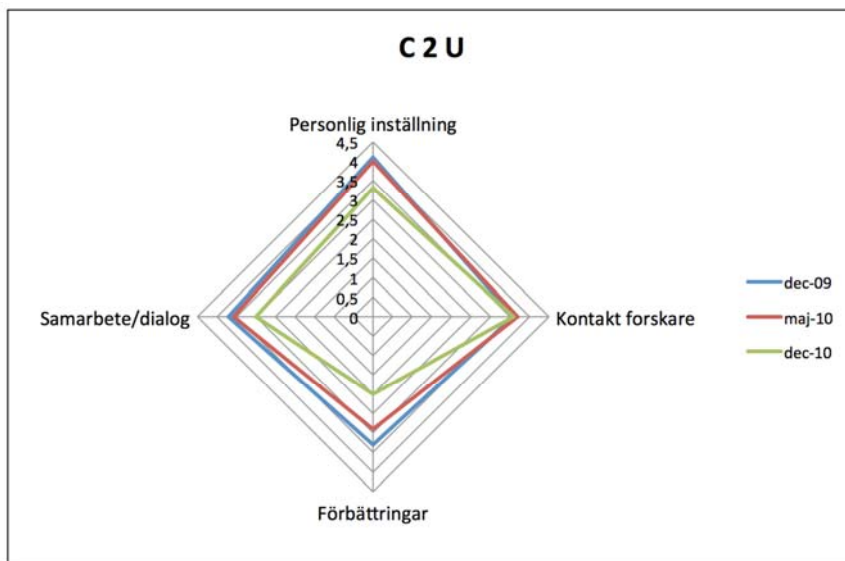
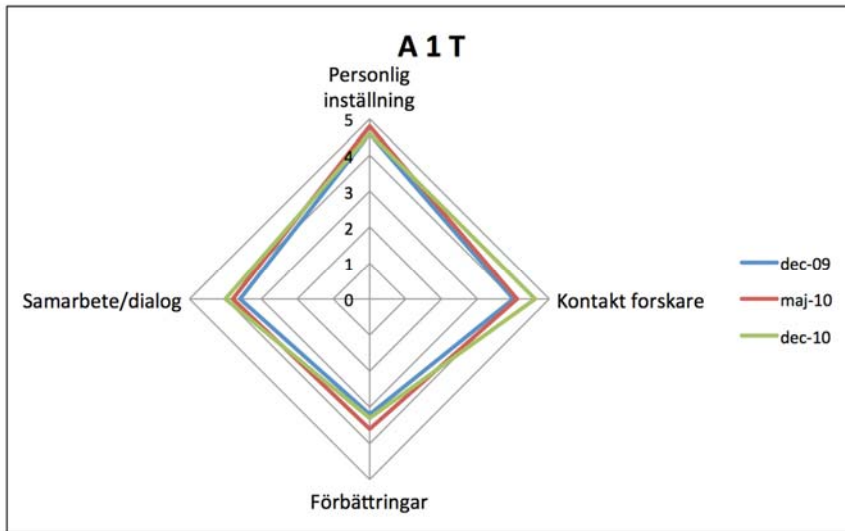
Förbättringar består av svaren på frågorna:

- Förbättringar chefers arbetsmiljö
- Förbättringar anställdas arbetsmiljö
- Verksamheten fungera bättre.
- Brukarna bättre service.

Samarbete/dialog består av svar på frågan:

- Har samarbetet och dialogen förbättrats?

Exempel på resultat redovisade vid sista återrapporteringen av resultaten december 2011:



3.3 Appendix: Självvärdering

LPL genomförde och ansvarade för insamlingen av informationen.

Ledningsgrupperna fick vid tre tillfällen till uppgift att svara på frågor i sammanställd form. Nedan exempel på frågor vid tredje tillfället:

- Erfarenhet och kunskaper som Lgr fått.
- Inneburit någon organisationsförändring? Hinder?
- Resultat för chefsgruppen och uppnådda mål och hinder
- Resultat för chefsgruppen
- Resultat för personalen
- B Lgr Skola/Förskola KDC
- Erf och kunskaper som Lgr fått.

Exempel på självvärdering:

Självvärdering omgång

B 2 FLG V/U

Erfarenhet och kunskaper som Lgr fått.

Lyft fram problem - fått en egen bild. I samband med AMV inspektion har Chefios varit draghjälp i det arbetet - sett på problemen ur en annan synvinkel och hjälpt till att prioritera delar.

Inneburit någon organisationsförändring?

Mer att Fsk/SK fått draghjälp i sin förändring av ledningsorganisationen.

Hinder?

Brist på kontinuitet bland chefer i Fsk/SK och i förv.lgr. Beslut i juni om kommun B:s stora omorganisation tog udden av förv.lgr planerade åtgärdsarbete. Fanns stora intentioner. Men flera fick nya uppdrag. Liten påverkan på chefsgrupperna.

Resultat för chefsgruppen och uppnådda mål och hinder.

Sorterat upp problem och rangordnat dessa, en hel del kvarstår och därför en osäkerhet hur det planerade åtgärdsarbetet blir p g a splittring av chefsgrupperna. ÄO-gruppen arbetat fram en årsagenda för att få e mer struktur och planering av sitt arbete Fsk/Sk synliggjort problem och infört en ny ledn.org, vikariebanken som hjälpmedel för barn-planering, datoriserat alla förskolor, ökat tillgänglighet till information.

Inga åtgärder genomförda i förvaltningsledningsgruppen p g a beslut om en omorganisation.

Resultat för chefsgruppen

Förhållningssätt etc. Projektets fokus på chefer har betytt en hel del för cheferna. Både omgivning och cheferna förhåller sig på ett annat sätt - går mer att sätta fingret på problemen och orsakerna, exempelvis svar på förslaget om det personalpolitiska programmet. Cheferna mer intresserade att själva ha åsikter och förvaltningens svar blev ett helt annat än vad vi skulle ha svarat innan projektet.

Resultat för personalen

Informerade på arbetsplatsträffar, märker av en ny struktur - årsagendan. Förvaltningsledningsgruppen framförde vikten av att det påbörjade arbetet fortsätter i den nya organisationen. Att inte släppa detta nu.

3.4 Appendix: Ledningsgruppskapabilitet

Ledningsgruppskapabilitet

Efterhand kom vi på att informationen från LPL om aktiviteten i respektive ledningsgrupp inte räckte till för att uttala oss om hur det arbetades i ledningsgruppen. Vi valde då att genomföra en enkätundersökning där deltagarna fick mycket enkelt självskatta ledningsgruppen utifrån fyra perspektiv. Det ingick även att självskatta utvecklingen över tid sedan projektet startade. Följande frågor ingick:

1. I vilken omfattning upplever du att det finns ett tillåtande/samverkande klimat i LG?

(Tillåtande/samverkande klimat innebär att man får plats, får stöd, att det finns utrymme för konstruktiv kritik, att skilda uppfattningar respekteras och att man arbetar tillsammans som grupp)

2. I vilken omfattning tycker du LG har/representerar en gemensam ledarskapsidé?

(Ledarskapsidé innebär ett gemensamt och uttalat sätt att tänka och agera i exempelvis personalfrågor, svåra samtal, utbildningar, strategier mm)

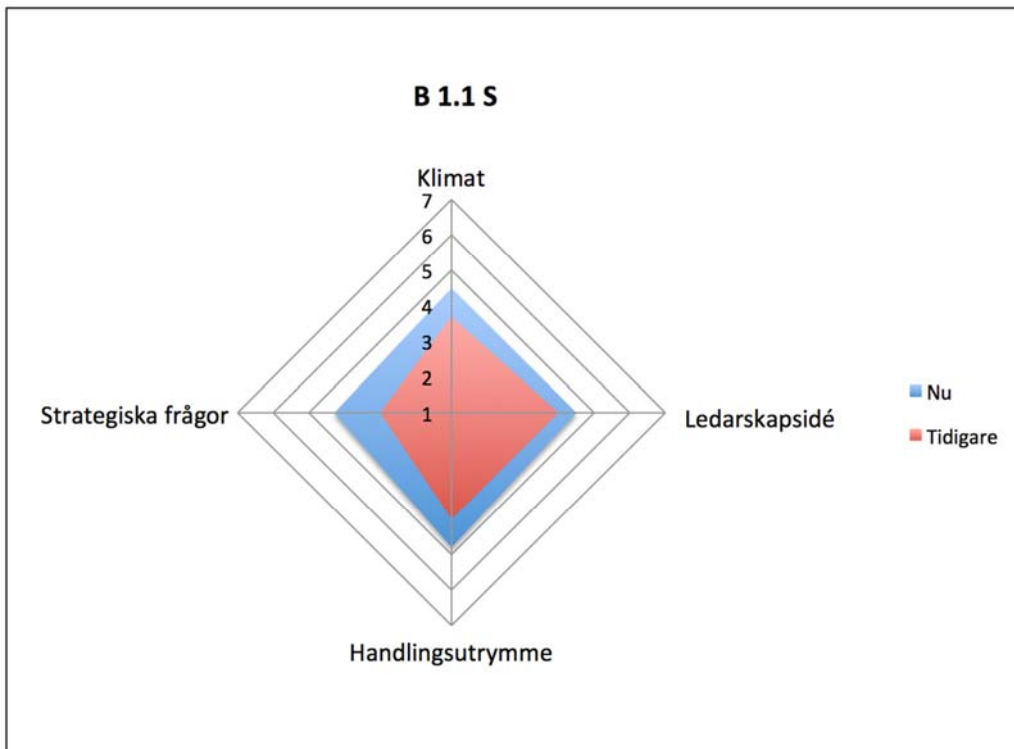
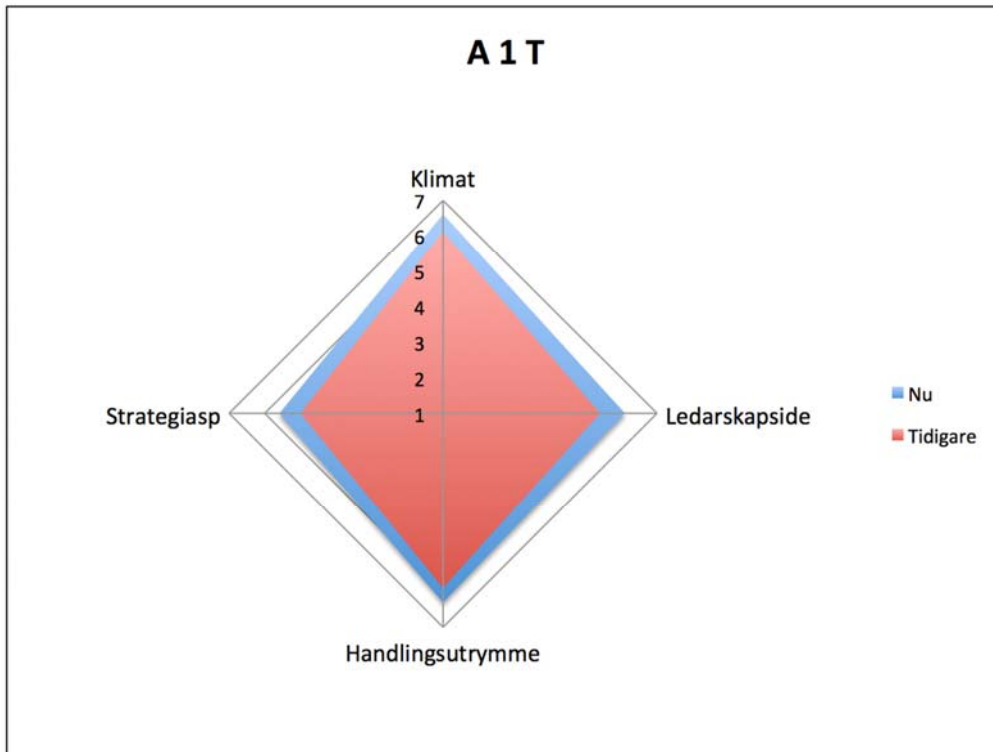
3. I vilken omfattning tycker du att LG har/tar sig handlingsutrymme?

(Handlingsutrymme innebär att fatta beslut, driva frågor, se sig som betydelsefulla både när det gäller personal-, ledarskaps- och organisationsfrågor).

4. I vilken omfattning arbetar ni med strategiska/strukturella aspekter på frågor i arbetet i LG?

(Strukturella aspekter innebär att man förstår situationer eller skapar lösningar utifrån mer utsträckta analyser och perspektiv och inte nöjer sig med snabba/akuta lösningar.)

Materialet sammanställdes i spindeldiagram. Nedan exempel på redovisade resultat:



3.5 Appendix: Handlingsplan

Chefios – ÅTGÄRDSPLAN Chefsgrupp: B 2 FLG V/U 2010-06-01

Prioritet	FAKTORER (problem, hinder)	KONSEKVENSER	MÅL	ÅTGÄRDER Vad/Hur – Vem – När/Klart Uppföljning, Utvärdering
	<i>Otydlig organisation</i> <i>Flera olika verksamheter i samma förvaltning</i>	<i>Verksamhetsfrågor kan stanna på verksamhetsnivå.</i> <i>Brist på samsyn mellan nivåer</i>		VAD ska vi göra:
1	MÅL och verksamhetens innehåll har inte sammabetydelse på alla organisatoriska nivåer	Otydliga mål: Okända, ej meningsfulla, olika tolkningar, arbetar inte målfokuserat/uppfylls inte, arbetar olika, svårt att följa upp vh.	Tydliga, kända, meningsfulla, kommunicerbara och uppföljningsbara MÅL.	Förtydliga MÅL
1	Brist på gemensamt SPRÅK och MÖTESARENOR	Avsaknad av gemensam bild, språk och mötesarenor innebär att vi utför arbetet efter egen tolkning, uppfattning, besluten ej välgrundade – ej meningsfulla beslut – beslut verkställs inte.	Få en samsyn, gemensam bild, gemensamt språk i hela organisationen nerifrån och upp, åt sidan och utåt	Skapa mötesarenor
1	3) Otydliga uppdrag och roller.			3) Förtydliga uppdrag för lgr, VC och EC HUR: Vilka åtgärder och Hur måste i detta läge utgå från den nya organisationen som ändras fr o m 1 jan 2011. Arbetet med förändringen startar redan i höst.

				<p>Utifrån detta blir åtgärderna i nuläget:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FC tar med sig frågorna till nya utsedda förvaltningschefer – målet är att lägga en gemensam plattform för frågorna i varje ny stadsdelsförvaltning inför 2011. 2. Chefios på dagordningen vid varje lgr-möte i höst. 3. Få in Chefios för KDC i nytt perspektiv fr om oktober - utifrån nya organisationen - Följa arbetet med organisationsförändringen och se hur frågorna kan integreras i förändringsarbetet. <p>Frågor att besluta i höst:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hur följs och utvecklas Chefios-arbetet i KDC:s chefsgrupper efter sammanslagning till ny förvaltning? 2. Skall chefer som slås ihop med KDC införlivas i Chefios?
--	--	--	--	--

Chefios – ÅTGÄRDSPLAN Chefsgrupp XX-sektion

Prio- ritet	FAKTORER (problem, hinder)	KONSEKVENSER	ÅTGÄRDER Vad/Hur – Vem – När/Klart Uppföljning, Utvärdering
1	Avsaknad av administrativt stöd för chefer, ökade administrativa arbetsuppgifter, bl a löne- och fakturahantering	Tar tid från det egentliga chefsuppdraget. Vad vill X Stad använda sina chefer till? Mer tid till administration och mindre till ledarskap och utveckling. Påverkar inte bara chefens arbetsmiljö negativt utan på sikt även medarbetarna och brukarna.	Varje enhetschef ska få tillgång till administrativt stöd, x %. Personen som innehar administrativt stöd på sitt schema hjälper till med framförallt fakturahantering med start den 1 september i fyra grupper. Verksamhetschef X med stöd av personaladministratör genomför förändringen. Utvärderas löpande under hösten.
1	Finns inga konkreta mål att arbeta efter.	Avsaknaden av tydliga mål gör att organisationen upplevs som otydlig och ostrukturerad. Risk för att flera chefer arbetar år olika håll. Blir en dålig arbetsmiljö för chefer och medarbetare.	Efter en utvecklingsdag (mars -10) utarbetades ett måldokument som sammanfattar uppdrag och chefens roll. I denna sammanställdes även förslag till mån under 2010-2012. Målen har sedan prioriterats och sammanställt av den strategiska ledningsgruppen. En gång per månad har cheferna ett eget APT där deras arbetsmiljö diskuteras, gäller från april-10.
2	Utbildning och utveckling både för chefer och medarbetare	Utvecklingen i det egna arbetet avstannar.	Från september kommer alla medarbetare kunna välja en utbildningsinsats i ett "smörgåsbord" med några valda temautbildningar. Uppföljning av chefernas måldokument planeras till hösten.
1	Ej vara en synlig verksamhet inom X stad. Funktionshinderfrågorna hamnar i skymundan av Äldreomsorg	Risk för att fel beslut tas som ej gynnar verksamheten. Besluten kan vara påverka negativt och vara	Verksamhetschef och enhetschefer ingår i större utsträckning i olika X stad övergripande frågor för att synliggöra verksamheten. Visat upp verksamheten och

		helt fel utifrån gällande lagstiftning (LSS) om det inte finns kompetent personal där besluten tas.	gjort reklam för den inför semesterrekrytering, vilket har lett till att all personal som arbetar sommaren 2010 är utbildad. Har t.om. fått säga nej till sökande.
2	Finns ingen övergripande samordning i X stad gällande de saker som åläggs enhetschefer.	Mycket utbildningar och möten läggs ut centralt från X Stad utan samordning-även från ekonomi och personal, vilket leder till att cheferna inte kan styra över sin tid samt att de får för lite tid för sitt huvuduppdrag.	Bättre samordning och gallring behövs. Diskussion om att upprätta en årsagenda. Den nyinrätta strategiska ledningsgruppen ska även fungera som en bromskloss mot övriga enhetschefer som också ska kunna säga nej till saker.
3 (gula lappar)	För många mötesarenor.		
3 (gula lappar)	KR, (kvalitetsredovisning) stort arbete		
4 (gröna lappar)	Heroma och Agresso		

3.6 Appendix: Kommun X Avsiktsförklaring

X Kommun 08-10-31

Avsiktsförklaring

X kommun avser att delta i projektet "Organisatoriska förutsättningar för chefskap - så skapas goda jobb och effektiv verksamhet". Det övergripande syftet med kommunens engagemang är att ledarskapet i kommun X ska präglas av helhetssyn, engagemang och respekt. Kommunen ska bedriva ett aktivt och målinriktat arbete när det gäller ledarvillkor och ledarutveckling. Ledarna ska ges förutsättningar att utföra ett gott och engagerat ledarskap. X ska driva ledarutveckling som stimulerar nytänkande och utveckling och som tar sin utgångspunkt i en helhetssyn på X-bornas behov. X ska fortsätta att utveckla sitt internationella samarbete inom ledarutveckling.

Åtagande

- X kommun kommer att genomföra projektet inom Personalenheten och Vård- och omsorgsförvaltningen.

- X kommun kommer att tillsätta N N som lokal projektledare som kommer att bli kommunens kontaktperson med Göteborgs universitet.
- X kommun kommer att avsätta tid motsvarande totalt 1 953 000 kronor för att genomföra projektet. Kostnaderna är fördelade på åren 2009-2012.

De huvudsakliga arbetsuppgifterna för X kommun blir att

- Bidra till information om och förankring av projektet i den egna kommunen
- Leda arbetsprocessen i den egna kommunen enligt projektplanen
- Chefer i utvalda förvaltningar deltar i datainsamling (enkäter, intervjuer, arbets- och organisationsanalyser) från april 2009 - ca april 2011.
- Egen personal med beteendevetenskaplig kompetens utför arbetsinnehållsanalyser av chefer i deltagande förvaltningar med stöd av forskarna
- Låta forskarna efter överenskommelse med ledningsgrupperna i kommunen få tillträde till möten och samla information på annat sätt (genom intervjuer och dokument) för att kunna följa och utvärdera förändringsarbetet
- Ledningsgrupper på olika nivåer i de utvalda förvaltningarna arbetar under projekttiden (maj 2009 – ca december 2010) med att upprätta handlingsplaner och vidta de åtgärder ledningsgruppen själv beslutar om efter att forskarna delgivit resultaten av kartläggningarna
- Medverka i kunskapsutveckling och kunskapsspridning av projektets resultat under hela projekttiden, dvs 1 januari 2009 t o m 31 december 2012.

Parter

Följande parter är delaktiga i projektet:

Göteborgs universitet

A kommun

B kommun

C kommun

Previa

Västra Götalandsregionen

Institutet för stressmedicin

4:1 Appendix: CHEFiOS-projektet – Intervention och Processtudie

Arbetspapper inför möte med lokala projektledare 1 september 2009. Utarbetat av Annika Härenstam i samarbete med Mats O Ericsson och Christer Theanderson.

Syfte

CHEFiOS-projektets övergripande syfte är att ta fram kunskap och metoder för chefs- och organisationsutveckling som bidrar till attraktiva och utvecklingsorienterade arbetsgivare i offentlig sektor. Det vetenskapliga syftet är att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Det tillämpningsinriktade syftet är att förbättra dessa förutsättningar för operativa chefer i sex kommunala förvaltningar genom organisationsinriktade interventioner baserade på tidigare forskning och metoder för kartläggning och analys. Kunskapen sammanställs så att den kan omsättas i chefsutbildningar och i utvecklingsprojekt i offentlig sektor. Forskarna samverkar under hela projektet med praktiker och strategiska aktörer för att befrämja kunskapsspridning.

Inledning

Projektet är en interventionsstudie som baseras på tidigare forskning om organisatoriska förutsättningar för chefskap. Projektet omfattar många olika delar. I detta papper beskrivs interventionsdelen av projektet och den delstudie som kallas ”processtudien”. Även aktörernas (forskare och lokala projektledare) roller och funktioner beskrivs.

Interventionen

Med intervention menar vi i detta projekt det som forskarna gör under hela projektet i kontakter med interventionsförvaltningarna”. Forskarna använder en modell som beskrivs nedan (se punkt 1-17).

Syftet med interventionen är att förbättra förutsättningar för chefer i de sex kommunala förvaltningar i fyra kommuner som deltar i interventionsstudien. Avsikten är att interventionen ska förbättra de organisatoriska förutsättningarna för ett gott chefskap och inte fokusera den individuella chefens ledningsstil. I projektet ingår också 22 jämförelseförvaltningar. Dessa får inte återkoppling förrän efter andra kartläggningen och ingår alltså inte i interventionsstudien.

Syftet är också att erfarenheterna och resultaten av utvärderingen av den modell för interventionen som används i CHEFiOS, ska kunna generaliseras och ”slimmas” för att kunna användas i chefs- och verksamhetsutvecklingsprogram i andra delar av offentlig sektor efter projektets slut. Interventionsmodellen är designad för att

befrämja organisatoriskt lärande och strukturella förändringar (på organisationsnivå snarare än på individnivå). Modellen för intervention har arbetsnamnet KAPPA (Kartläggning, Analys, Presentation, Aktivitet) Genom att interventionen utvärderas är förhoppningen att vi ska få kunskap om vilka faktorer som har varit viktigast för en gynnsam förändringsprocess. Tiden är kort mellan genomförandefasen och eftermätningen varför det inte är troligt att det går att avläsa effekter mellan första och andra kartläggningen. Om vi kan få resurser, avser vi att göra en andra eftermätning efter ytterligare ett eller två år. Men genom att jämföra resultat före och efter interventionen mellan interventionsförvaltningar och jämförelseförvaltningar är förhoppningen att vi ska kunna avläsa skillnader i utvecklingen av chefers situation och verksamhetens resultat mellan de som deltagit i intervention och de som inte gjort det. Dessutom görs andra utvärderingar (se nedan).

En ”lyckad” förändringsprocess definieras på flera sätt:

- a) Att ledningsgrupperna upprättar handlingsplaner och genomför förändringar under ”genomförandeåret”, baserade på resultaten av kartläggningarna.
- b) Att de mål som ledningsgrupperna själva satt upp i handlingsplanerna uppnås - åtminstone delvis. Dessa kriterier för måluppfyllelse blir alltså unika för varje ledningsgrupp och jämförelsen mellan förhållanden innan och efter projektet, görs inom respektive verksamhet.
- c) Förbättrad arbetssituation för cheferna och en bättre fungerande verksamhet enligt resultaten av de kartläggningar som görs både i interventionsförvaltningarna och jämförelseförvaltningarna före och efter interventionen. De ”utfall” som används som kriterier för en lyckad förändringsprocess hämtas från Chefsenkäten om: chefers arbetsbelastning, tillgång till resurser och stöd, självskattad effektivitet, omfattning av ”onödiga arbetsuppgifter” och chefers stress och hälsa samt från förvaltningsstudien om hur väl verksamheterna fungerar i olika avseenden (i huvudsak registerdata).
- d) Att det skett förändringar i riktning mot de normer som finns i modellen över den ”goda organisationen” (ORGA) och ett hälsosamt arbete (ARIA). Här används uppgifter från dokumentationen under genomförandeåret och från arbetsmötet mellan forskare och ledningsgrupper i varje förvaltning i slutet av projektet där det görs en systematisk genomgång om det skett förändringar i väsentliga avseenden i organisationen (ORGA) och i chefernas arbetsinnehåll och förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter (ARIA).
- e) Att självvärderingen och processutvärderingen om själva förändringsprocessen visar konkreta exempel på organisatoriskt lärande och en konstruktiv förändringsprocess.

Beskrivning av interventionen

Det finns många olika typer av interventionsprojekt. Detta är en survey-feedback intervention. Det innebär att forskarna kartlägger och återkopplar resultaten men är inte aktiva i att bestämma om och vilka förändringar ska genomföras och inte heller hur förändringar genomförs.

Hela projektet bygger på resultat av tidigare forskning, fr a den modell över den ”goda organisationen” som presenterats för alla deltagare innan projektet startade. Det innebär att det finns en normativ utgångspunkt för projektet. Denna kunskap har med all säkerhet bidragit till beslutet från kommunledningarna att vilja delta i CHEFiOS projektet. Vår tidigare forskning har också styrt vilken kunskap som söks i kartläggningarna och för val av metoder för kartläggningarna. Modellen över den ”goda organisationen” används inte enbart som kriterium för en lyckad förändringsprocess. Många andra förändringar kan komma att genomföras som kan leda till bättre arbetsförhållanden för chefer och en bättre fungerande verksamhet. Kriterierna för en ”lyckad” förändringsprocess bestäms av ledningsgrupperna själva när de upprättar handlingsplanerna. I dessa är avsikten att målen fastställs för de förändringar man har för avsikt att genomföra på basis av de kartläggningarna av organisation, chefers arbetsinnehåll, psykosociala arbetsförhållanden och hälsa och hur verksamheten styrs och fungerar.

Interventionen är indelad i olika faser och moment:

1. **Kunskapsförmedlande och motiverande fas** (från hösten 2007 till mars 2009).
Föreläsningar, seminarier för ledningsgrupper, ibland alla chefer i interventionsförvaltningarna. Här presenteras tidigare forskning om ”den goda organisationen”, projektets syfte och övergripande upplägg.
2. **Beslut om deltagande**, avtal skrivs (hösten 2008).
3. **Förankring, planering och information**. December 2008 – mars 2009).
Rekrytering av förvaltningar, verksamheter, chefer och ledningsgrupper som ska medverka i interventionsdelen av projektet. Lokala projektledare utsågs (av kommunerna själva). I december 2008 möts alla lokala projektledare och alla forskare första gången. Många kontakter och möten sker under hela våren 2009. De lokala projektledarna börjar förse forskarna med information om organisationerna, bokar tider etc.
4. **Utbildning**. Alla lokala projektledare och även andra anställda (oftast i personalfunktion) i interventionskommunerna ges en utbildning i ARIA arbetsinnehållsanalys (av en av forskarna vid två möten i varje grupp och individuell handledning och stöd). De lokala projektledare ges också en introduktion till en metod för självvärdering som de kan använda i sina ledningsgrupper.

5. Kartläggning

- a) I april 2009 besvarar alla chefer både i interventionsförvaltningarna och i jämförelseförvaltningarna en omfattande enkät.
- b) I april 2009 påbörjas datainsamlingen för organisationsanalysen i två förvaltningar. Det sker med hjälp av intervjuer, dokument och statistik från de olika förvaltningarna. Flertalet intervjuer görs av forskare men vissa data samlas in av lokala projektledare (om formell organisation, sjukstatistik mm). Organisationsanalyserna görs i de andra fyra förvaltningarna under augusti till mitten av oktober 2009.
- c) ARIA arbetsinnehållsanalys påbörjas i två förvaltningar och fortsätter till mitten av oktober i de övriga. Flertalet av ARIA intervjuerna görs av lokala projektledare och andra i förvaltningarna som fått utbildning av forskarna.
- d) Förvaltningsstudien. Data om hur verksamheten fungerar samlas in av forskarna från register, enkäter och telefonintervjuer. Görs augusti och september 2009 i både interventions- och jämförelseförvaltningar.

6. **Mätning av attityder till och förväntningar på projektet.** Några få enkla frågor ställs i direkt anslutning till återkopplingarna. Frågorna kommer att ställas vid ytterligare minst två tillfällen under och direkt efter projektet. Frågorna besvaras anonymt och sammanställs för hela ledningsgruppen. *Forskarna ansvarar för datainsamling och analys.*

7. **Återkoppling.** Forskarna som samlat in och analyserat data återkopplar resultaten av kartläggningarna till ledningsgrupperna i de förvaltningar och verksamheter som ingår i interventionen. Detta sker vid två tillfällen i varje ledningsgrupp. De egna resultaten av de fyra kartläggningsinstrumenten redovisas tillsammans med resultat från motsvarande verksamheter i projektet (inklusive från jämförelsekommunerna) samt från det totala urvalet av chefer. *Återkopplingsmötena dokumenteras av de lokala projektledarna och forskarna enligt en guide (se slutet av pappret).*

Frågor som besvaras av forskarna:

Omgång 1

- Hur har cheferna det? (Enkät om chefers arbetsbelastning, stödresurser, copingstrategier, psykosociala arbetsmiljö och hälsa).
- Var gör cheferna? (ARIA, arbetsinnehållsanalys)

Omgång 2

- Hur ligger verksamheten till? (Förvaltningsstudie)
- Hur ser organisationen ut? (ORGA, organisationsanalys)

Frågor som ställs till cheferna i ledningsgrupperna:

- Vad betyder detta för er? (Relevans för omgång 1 & 2)
- Vad vill ni göra? (Relevans för omgång 2)

8. **Ledningsgruppsmöten.** Ledningsgrupperna äger frågan om vad resultaten från kartläggningarna ska användas till. Planen är att ledningsgrupperna vid

återkommande (reguljära och/eller specifika möten) ska diskutera resultaten, vad de betyder, vad de vill göra, vad som är möjligt att göra. *Möten dokumenteras enligt en guide (se slutet av pappret), i första hand av den lokala projektledaren och vid några tillfällen av forskare.*

9. **Handlingsplaner.** Avsikten är att ledningsgrupperna upprättar handlingsplaner och fastställer mål för de åtgärder man avser genomföra. Helst ska handlingsplanerna vara upprättade under februari, dvs ca 3 månader efter återkopplingen. Då finns tid för genomförande av förändringar och att få processtöd i förändringsarbetet under resterande delen av året. *Skrivna handlingsplaner som inkluderar mål, samlas in av de lokala projektledarna och lämnas till ansvarig forskare.*
10. **Intervjuer.** Vid några tillfällen under ”genomförandeåret” görs intervjuer av forskarna med strategiskt valda personer för att få en fördjupad förståelse av vad som sker eller inte sker, varför förändringar genomförs och hur de genomförs. Både förändringsbefrämjande faktorer och hindrande faktorer är intressanta att få kunskap om. *Intervjuerna dokumenteras av forskarna.*
11. **Processtöd.** En av forskarna (Mats O Erikson) har som uppgift att ge stöd i förändringsprocesser. Det huvudsakliga stödet sker mellan processtödjaren och de lokala projektledarna både i gemensamma möten och i individuella kontakter. Processtödjaren kommer också att vid några tillfällen medverka i ledningsgruppsmöten. Det handlar här om att ge processtöd, dvs. stöd som befrämjar en gynnsam förändringsprocess, t ex former för dialog, beslutsprocesser, informations- och kunskapsspridning, strategier för att hantera motstånd, undvika ”låsnings” etc. Forskarna har inte till uppgift att ge råd om vad som ska genomföras och hur. *Processtödjarens insatser dokumenteras, gärna med dagboksanteckningar om kontakterna med verksamheterna och de lokala projektledarna.*
12. **Kommunikation mellan forskare och lokala projektledare och ledningsgrupperna**
En av de seniora forskarna utses som ansvarig för processtudien i vardera interventionsförvaltning. Denna forskare har regelbunden kontakt med den lokala projektledaren om vad som sker i verksamheterna, om dokumentationen, insamling av mötesprotokoll etc. Dessa kontakter (oftast e-mail eller telefon, men även fysiska möten och även i form av återkommande strukturerade samtal som dokumenteras) ligger till grund för de intervjuer som forskarna gör under genomförandeåret med strategiskt valda personer för att få fördjupad kunskap om vad som sker (eller inte sker) i verksamheterna.

Den ansvarige forskaren (ibland även doktorand) kommer att vilja närvara vid några ledningsgruppsmöten för att följa och dokumentera dessa möten. Forskarna ställer frågor som: vad betyder resultaten för er? Vad vill ni göra? Vad kan ni göra? Vad gör ni? Vad händer i organisationen när förändringar ska beslutas och implementeras? Vad innebär förändringarna för chefernas arbetssituation och för verksamhetens funktionssätt? Vilka andra

förändringar (t ex nedskärningar, omorganisationer, chefsbyten) pågår och hur påverkar det genomförande av de åtgärder som ni beslutat med anledning av CHEFiOS projektet?

Ledningsgrupperna kan också vid något tillfälle under året kalla på forskarna för att få mer information om kartläggningens resultaten och hur de ska tolkas.

Det är viktigt att forskarna intar en ”observerande” roll och inte lägger sig i själva förändringsarbetet. Om resultaten ska kunna generaliseras och spridas till andra behöver interventionsmodellen vara så oberoende av forskarnas insatser som möjligt i själva förändringsarbetet.

Den ansvarige forskaren i varje verksamhet/förvaltning dokumenterar sina kontakter med ledningsgrupperna (När, på vems initiativ, syfte, innehåll och utfall av kontakten).

- 13. Utbyte mellan interventionsförvaltningarna.** De lokala projektledarna möts regelbundet tillsammans med processtödjaren från forskarteamet och ibland forskningsledaren. Syftet är att utbyta erfarenheter, få stöd i förändringsarbetet, planera medverkan i datainsamling och dokumentation. Om önskemål finns kan möten ordnas för flera ledningsgrupper i de kommuner som deltar i interventionsdelen. Syftet med utbyte mellan organisationer är att befrämja lärande inom projektet. *Alla möten dokumenteras (av processtödjaren Mats Eriksson)*

14. Självvärderingen

Den lokale projektledaren genomför tillsammans med ledningsgruppen en självvärdering vid tre tillfällen; oktober 2009, april 2010 och november/december 2010, i form av ett fokusgruppsamtal. Självvärderingen syftar till att ledningsgruppen skall kunna synliggöra sin egen arbetsprocess under projektet, utbyta erfarenheter och kunskaper och ge förutsättningar för ett organisatoriskt lärande. Värderingsarbetet utgår från en utprövad generell modell som har anpassats till CHEFiOS. Den mall som kommer att användas vid fokusgruppsamtalen innehåller frågor om; förutsättningarna för projektet i den egna gruppen och förvaltningen, hur projektet genomförs och påvisbara resultat. *Mats Eriksson samlar in dokumentation*

- 15. Uppföljning. Arbetsmöte mellan forskare och ledningsgrupperna.** Ett år efter första återkopplingen återkommer forskarna igen för att tillsammans med cheferna diskutera vad som skett i förhållande till läget vid första kartläggningen och till handlingsplanerna. Forskarna har en rad frågor till ledningsgrupperna som vi vill ha belysta men avsikten är att det ska bli en dialog mellan forskare och cheferna i berörda organisationer och ett erfarenhetsutbyte. Vad har hänt? Har det skett några förändringar av organisationen sedan organisationsanalysen? Har det skett några förändringar av arbetsinnehåll och arbetsförhållanden för chefer sedan ARIA gjordes? Vad har hänt i organisationen som kanske inte alls har med

CHEFiOS-projektet att göra? Varifrån har de initierats och varför? Nedskärningar? Varsel?

Erfarenheter och kunskapsbildning: Vad har vi lärt? Vad är specifikt och vilka generella lärdomar kan dras från detta interventionsprojekt? *Noggrann dokumentation av dessa möten krävs.*

16. Ny kartläggning- eftermätning

I januari – februari 2011 görs en ny kartläggning med hjälp av enkäten och förvaltningsstudien i både interventions- och jämförelseverksamheterna.

17. **Slutlig återkoppling.** I april- maj 2011 återkopplas resultaten av andra kartläggningen och om förändringar sedan första kartläggningen. Detta görs i de ledningsgrupper i interventionskommunerna som följts under genomförandeåret. Eventuellt kan detta ske för i flera steg, först med de direkt berörda ledningsgrupperna och därefter ev för hela kommunens chefer och berörda politiker. Förhoppningen är att kunskap från projektet kan leva kvar och utvecklas i organisationerna. Det gäller både metoder för kartläggning, generell kunskap om organisering, chefskap och chefskapets förutsättningar, om förändringsarbete. *Även dessa möten dokumenteras enligt en utarbetad mall.*

Spridning av resultaten utanför den egna förvaltningen

Avsikten är att sprida resultat från projektet till andra intressenter. Här är det viktigt att ta hänsyn till förvaltningarnas önskemål om anonymitet. Även offentlighetsprincipen måste vägas in. Vi återkommer i frågan om hur detta ska ske för att uppfylla krav på sekretess och offentlighet. Vi kommer inte att sprida några resultat om de specifika verksamheterna innan ledningsgrupperna själva fått ta del av resultaten och vi kommer då också att presentera förslag på hur resultaten ska spridas. Första allmänna resultatredovisningen sker våren 2010 (från första kartläggningen). Då redovisas resultaten på ett övergripande sätt från både interventions- och jämförelseförvaltningar. Vi har inte för avsikt att redovisa resultat på förvaltningsnivå. Istället sker allmän resultatredovisning framförallt uppdelat på typ av verksamhet och chefsfunktion (det finns ca 550 besvarade enkäter så det finns ingen möjlighet att individers svar kan identifieras).

Slutredovisning av projektet

I slutet projektet (2012) och när forskarna skrivit sina slutrapporter kommer resultaten från projektet i sin helhet att redovisas på många olika sätt. Avsikten är att kunskapen ska ge generaliserbar kunskap som kan användas i organisations, chefs- och verksamhetsutvecklingsprogram och utbildningar för många andra offentliga organisationer än de som deltagit i projektet. Här kan vi komma att be representanter från interventionskommunerna att medverka i kunskapsspridningen från projektet, t ex i form av seminarier och konferenser.

Utvärdering

All interventionsforskning ska utvärderas. I detta projekt sker tre typer av utvärderingar. Resultaten av dessa kan användas för så kallad triangulering (jämförelse av resultat från olika metoder) men också för att ge en fylligare bild av interventionen och vad den leder till.

1. **Självvärdering:** Utbildning (av lokala projektledare) i ett instrument för självvärdering. Denna görs av de lokala projektledarna själva (med stöd av processtödjaren) i sina ledningsgrupper. Syftet är att gynna reflektion och det lärande i den egna organisationen för att understödja att kunskap finns kvar även efter projektet.
2. **Effektutvärdering:** genom för- och efter mätningar och en design med interventionsförvaltningar och ”kontroll” förvaltningar där ingen intervention görs. Här är syftet att utvärdera effekter av interventionen (med fokus på utfallet/resultaten). Här används kvantitativa metoder
3. **Processutvärdering:** Syftet är att synliggöra förändringsprocessen och de hinder och förutsättningar som kan identifieras för interventionen. Här är fokus på själva processen. Här används kvalitativa metoder. Frågorna rör ”vad”, ”hur” och varför” snarare än vad resultatet blir av interventionen.

Exempel på forskningsfrågor;

- Hur kan organisatoriska förändringar genomföras i kommunala förvaltningar?
- Vilka faktorer väljer ledningsgrupperna att inrikta förändringsarbetet på? Hur kommer man fram till vad man avser göra? (eller att inte göra något).
- Sker besluten i aktiv samverkan mellan alla chefer i ledningsgrupperna?
- Finns drivande ”eldsjälar”?
- Vad kännetecknar de förvaltningar (verksamheter) som lyckas genomföra en gynnsam förändringsprocess?
- Vilka hinder finns för att genomföra åtgärder som syftar till att förbättra chefers arbetssituation respektive verksamhetens funktionssätt? Hur yttrar de sig och hur hanteras de i organisationen?
- Vilket handlingsutrymme har chefer på olika nivåer att genomföra förändringar? Hur använder de sig av sitt inflytande? Finns det oklarheter i befogenheter och en diskrepans med vad man vill göra och vad man kan göra? Hur handskas man med det?
- Vilka strategier använder man sig av i ledningsgrupperna för att åstadkomma förbättringsåtgärder och för att påverka ”uppåt” och ”nedåt” i organisationen?
- Hur ser maktförhållandena och kommunikationen ut mellan politiker och tjänstemän om de förändringar som initieras, beslutas och genomförs i verksamheterna?
- Vad betyder processtöd ”utifrån”?

- Vad betyder de lokala projektledarna för en gynnsam förändringsprocess? Vilken roll ”tar” de och vilken roll ”ges” de av ledningsgrupperna?
- Hur samverkar forskare och chefer i olika faser av projektet och vad betyder det för utfallet av interventionen?
- Hur gynnas organisatoriskt lärande?

Definitioner

Interventionen

Med intervention menar vi i detta projekt det som forskarna gör under hela projektet i kontakter med interventionsförvaltningarna”. Forskarna använder en modell som beskrivs i 17 punkter.

Interventionsmodellen är designad för att befrämja organisatoriskt lärande och strukturella förändringar (på organisationsnivå snarare än på individnivå). Modellen för intervention har arbetsnamnet KAPPA (Kartläggning, Analys, Presentation, Aktivitet).

Förbättringsåtgärder

Det som sker i organisationen och som kan kopplas till forskarnas intervention. Ledningsgrupperna (och de chefer som ingår där), fattar själva beslut om åtgärder och hur de ska genomföras. Dessa dokumenteras tillsammans med målen för åtgärderna och en plan för genomförandet i handlingsplaner. Även åtgärder som tillkommer efter det att handlingsplanen upprättas dokumenteras och följs upp.

Genomförandeåret

Genomförandeåret startar vid återkopplingstillfälle 1 (november 2009) och avslutas med ett arbetsmöte mellan forskarna (som var med vid återkopplingarna av kartläggningarna) och alla chefer i ledningsgrupperna (nov – dec 2010), alltså totalt ca ett år. Därefter sker en ny kartläggning och återkoppling av kartläggning nr 2 och förändringar sedan första kartläggningen (se slutredovisning).

Processtudien (= processutvärderingen, se förra sidan om utvärdering)

Syftet är att förstå det som sker i organisationerna, i det sammanhang de befinner sig i (specifika förutsättningar och villkor), varför det sker eller inte sker och hur. Processtudien fokuserar på vad som händer i ledningsgrupperna i första hand. De mikroprocesser som sker där och vad som berättas om vad som sker ute i verksamheterna är det som forskarna fr a är intresserade av att följa, förstå, dokumentera och analysera. Processtudien genomförs av forskarna med hjälp med av datainsamling av lokala projektledare (se i kursiv stil om dokumentation i punktlistan ovan, nr 6-17). Materialet analyseras med i huvudsak kvalitativa metoder av forskarna.

Processtudien fokuserar på den tidsperiod vi kallar genomförandeåret. Alla dokument, intervjuer och observationer som görs i respektive

interventionsförvaltning från o med första återkopplingen till det sista uppföljningsmötet analyseras, sammanställs och presenteras för ledningsgrupperna vid slutrapporteringen våren 2011. För hela forskningsprojektet omfattar processutvärderingen även tiden innan och efter denna uppföljning i ledningsgrupperna i interventionskommunerna. Denna övergripande processutvärdering kommer att omfatta beskrivningar av hela interventionen t o m slutredovisningen där ledningsgrupperna får ta del av resultaten av kartläggning 2 och utvärderingarna av effekter. Här kommer även jämförelser mellan dessa förvaltningar att ske och faktorer söks som har visat sig påverka förändringsprocessen.

Roller och funktioner

Forskarna är indelade i tre typer med olika funktioner och uppdrag.

1. **Kartläggning.** En grupp består av forskare som medverkar i kartläggningarna. Vissa av dem medverkar i återkopplingstillfällena och träffar ledningsgrupperna ytterligare någon gång. Deras roll är att ge expertstöd om ”sina” metoder och resultat av analyserna. Även generell kunskap om de områden de är experter på, kan ges av dessa forskare till ledningsgrupperna. Deras uppgift är INTE att ge stöd i förändringsarbetet genom att ge konkreta råd om vad som bör förändras och hur. De är inte experter på förändringsarbetet eller på kommunala förvaltningar.
2. **Processtudien.** Tre av forskarna (Christer Theanderson, Tina Kankkunen och John Ylander) deltar i kartläggningen men har dessutom ytterligare en uppgift. De kommer att ansvara för processtudien (under 2010) i en till tre förvaltningar var. Även i denna roll är forskarna ”experter” genom att framförallt observera, dokumentera och analysera vad som sker (eller inte sker) i interventionsförvaltningarna. De kommer framförallt att ställa frågor som Hur och Varför saker sker eller inte sker. De deltar i några ledningsgruppsmöten och de gör intervjuer med strategiskt valda chefer (och ev politiker) och de samlar in och analyserar dokument och återkopplar och diskuterar resultaten med ledningsgrupperna när genomförandeåret är slut.
4. **Processtödjare.** En av forskarna (Mats O Erikson) har som uppgift att ge stöd i förändringsarbetet. Det handlar om att understödja lärande i verksamheterna och en konstruktiv förändringsprocess. Denne forskare medverkar inte i kartläggningar och analys men tar del av resultaten som ledningsgrupperna får. (Mats Eriksson är med i alla återrapporteringar nr 2)
5. **Projektledning.** Projektet leds av en forskningsledare Annika Härenstam (även kallad projektledare) och en projektkoordinator; Anders Östebo. Forskningsledaren var den som startade projektet och var mycket aktiv i planering och kunskapspridning i inledningsfasen av projektet. Hon har träffat alla ledningsgrupper och kommer att följa processen och leda det övergripande forskningsarbetet. Projektkoordinatorn har, förutom administrativa uppgifter, ansvar för den kunskapsförmedlande delen, både under projektets gång men

framförallt för att resultaten sprids och används i offentlig sektor efter projektets slut.

I interventionsförvaltningarna är det ledningsgrupperna och särskilt utvalda så kallade lokala projektledare som är ”aktörer” i projektet.

1. **Ledningsgrupper.** I varje förvaltning som ingår i interventionsgrupperna finns både ledningsgrupp på förvaltningsnivå och på verksamhetsnivå. I de fall samtliga verksamheter ingår, är det framförallt förvaltningsledningsgruppen som forskarna kommunicerar med. I andra kommuner kan det vara både förvaltningsledningsgrupp och verksamhetsledningsgrupp.

Beslut om deltagande i projektet har fattats av respektive ledningsgrupp. Det är också dessa som äger och driver det lokala projektet och fattar beslut om förändringar ska genomföras, i så fall vad och hur. Ledningsgruppernas åtagande har formulerats i avtal vid projektstart. Där står bl a en uppskattning i tid som ledningsgrupperna vid sina möten ska ägna åt projektet, att de ska utse lokala projektledare och ge forskarna tillträde till ledningsgruppsmöten, intervjuer och dokument (t ex protokoll från möten, beslut, verksamhetsplaner och redovisningar).

2. **Lokala projektledare.** Dessa är utsedda av de medverkande förvaltningarna i interventionsdelen av projektet. Enligt avtal ska de arbeta 25-50% med CHEFiOS projektet. I deras uppgifter ingår att; vara en länk mellan forskare och ledningsgrupper; förse forskarna med olika former av dokument och samla in information i form av statistik och uppgifter om den formella organisationen och personalsammansättningen. De medverkar också i datainsamling, t ex ARIA (arbetsinnehållsanalyser) och vissa strukturerade intervjuer i organisationsanalysen (med stöd av forskarna). De ansvarar för att självvärdering görs i de egna ledningsgrupperna åtminstone vid två tillfällen.

De avses närvara i ledningsgruppsmöten och dokumentera dessa enligt strukturerade guider. Deras roll i förändringsarbetet avgörs av lokala förhållanden, t ex om de redan ingår i ledningsgrupperna eller ej, hur ledningsgrupperna väljer att organisera förändringsarbetet, deras tid och kompetens om förändringsprocesser. *De lokala projektledarna ombeds dokumentera (t ex kortfattade dagboksanteckningar) vad de gör inom ramen för projektet, om problem som dyker upp och hur de hanterar detta.*

Utkast till guide för dokumentation från återkopplingar och ledningsgruppsmöten (framför allt för lokala projektledare men även forskare)

Tanken är att det ska vara korta, väl strukturerade anteckningar som till största delen kan göras direkt efter mötet.

1. Vilka deltar
2. Vilka är frånvarande fast kallade
3. Datum och tidsomfattning för mötet
4. Hur lång tid av ledningsgruppsmötet ägnas åt sådant som har med CHEFiOS att göra?
5. Kommunikationsform, t ex om alla pratar och är aktiva eller om bara enstaka pratar (utveckla)
6. Innehåll (gärna en ungefärlig skattning av den procentuella fördelningen samt korta anteckningar inom varje aktuell punkt vad man pratat om och vad som beslutats)
 - Resultaten från kartläggningarna
 - Vad resultaten betyder för den egna verksamheten (tolkningar och åsikter)
 - Vad resultaten betyder för de enskilda cheferna (tolkningar och åsikter)
 - Vad man vill göra
 - Vad man borde göra
 - Konkreta planer på vad man avser göra
 - Hinder och problem (dokumentera vad i så fall)
 - Hur genomförandet ska gå till
 - Vem som ska göra vad
 - Åsikter om projektet som sådant (t ex forskarnas insatser) Positivt och/eller negativt?
7. Idéer om aktörer som kan vara intressanta för forskarna att intervjua. Det kan vara både personer i ledningsgrupperna eller utanför (som politiker, kommunledning, fack)
8. Andra förändringar som planeras eller beslutas (som rör organisering, styrning, budget, personalfrågor, varsel, arbetsmiljö och liknande)