

FoU - rapport 2006

**PUFF-enheten**  
- Praktik, Utveckling, Forskning, Framtid

# Förändringsprocesser vid Järven och Generalen

**Författare:**

Robert Jonsson, Linköpings universitet

Eva Abrahamsson

Liselotte Landerdahl



→ [www.norrkoping.se](http://www.norrkoping.se)

Inledning .....	3
Syfte .....	3
Disposition .....	3
Bakgrund – en sammanhangsbeskrivning.....	4
Konkretisering av nya organiseringsidéer - Järven och Generalen .....	5
Organisationsförändringar vid Järven – innehåll och process .....	5
Organisationsförändringar vid Generalen – innehåll och process .....	9
Tre teoriteman! .....	13
Krafter för och emot en organisation/organisationsförändring.....	13
Organisationsidentitet och organisationsförändring.....	15
Olika styrambitioner inom omsorg om äldre .....	17
Diskussion.....	19
Krafter för och emot förändringar vid Järven och Generalen.....	19
Organisationsidentitet och förändringar vid Järven och Generalen.....	21
Styrambitioner vid Järven och Generalen .....	22
Förslag på nya inriktningar att skapa kunskap kring.....	23
Källförteckning.....	24

## **Inledning**

Vid äldreomsorgsenheterna Järven och Generalen i Norrköpings kommun har det under år 2005 och 2006 skett förändringar beträffande ledning, arbetsinnehåll och arbetstider. Föreliggande rapport avser att belysa förändringsprocesser vid dessa enheter. Förändringsprocesserna beskrivs utifrån tre infallsvinklar; sammanhang, innehåll och process. Förändringsprocesserna kommer därefter att diskuteras utifrån tre relevanta teman. Med relevanta teman menas teman som författarna<sup>1</sup> upplevt som intressanta för att öka förståelsen för organisering av ledning och verksamhet vid organisationsförändringar inom omsorg. Temana som används i rapporten är: Krafter för och emot en organisation/organisationsförändring, organisationsidentitet och förändring samt olika styrambitioner inom omsorg om äldre.<sup>2</sup>

## **Syfte**

Syftet med rapporten är att beskriva och diskutera förändringsprocesser vid Järven och Generalen.

## **Disposition**

Rapporten bygger på Pettigrews (1985) sätt att kategorisera förändringsprocesser. Det handlar om att betrakta organisationsförändringar utifrån vad han benämner context (sammanhang), content (innehåll) och process. Mot bakgrund av detta är rapporten disponerad enligt följande. Först beskrivs en bakgrund som utgörs av en sammanhangsbeskrivning. I den synliggörs att Norrköpings kommun sedan början av 2000-talet genomgått en omfattande övergripande organisationsförändring. Sammanhangsbeskrivningen synliggör också att det inom omsorgen och specifikt inom omsorg om äldre skett omfattande organisationsförändringar. Sammanfattningsvis avser bakgrunden att synliggöra bilder av vad som skett för att läsaren bättre ska förstå de organisationsförändringar som skett vid äldreomsorgsenheterna Järven och Generalen under år 2005 och 2006. Efter bakgrunden presenteras två fallbeskrivningar rörande organisationsförändringar vid Järven och Generalen. I fallbeskrivningarna presenteras först organisationsförändringarnas innehåll och därefter organisationsförändringarnas process. Efter att fallbeskrivningarna har presenterats redogörs för tre teoriteman. De tre teoriteman som presenteras är valda utifrån diskussioner mellan författarna. Temana är valda för att de av författarna anses kunna bidra till ett förbättrat begripliggörande av

---

<sup>1</sup> Författarna till rapporten är Fil. Lic i företagsekonomi Robert Jonsson och områdescheferna Eva Abrahamsson och Liselotte Kjellander. Robert Jonsson är rapportens huvudförfattare.

<sup>2</sup> Temana presenteras mer utförligt längre fram i rapporten.

organisationsförändringarna som skett inom Norrköpings kommun och specifikt vid äldreomsorgsenheterna Generalen och Järven. Rapporten fortsätter därefter med en diskussion där fallbeskrivningarna tolkas med hjälp av innehållet i de tre temana. Avslutningsvis presenteras några teman som författarna bakom rapporten anser betydelsefulla att utveckla mer kunskap om.

## ***Bakgrund – en sammanhangsbeskrivning***

Norrköpings kommun styrdes år 2005 utifrån en uppdragsmodell. Detta sätt att organisera kommunen var dock relativt nytt. Låt oss därför backa tillbaka några år i tiden och synliggöra den dynamik som präglade Norrköping och inte minst dess sätt att organisera ledning och verksamheter.

Under åren 2000-2003 gjorde Norrköpings kommun en totalförändring av den politiska- och administrativa ledningsorganisationen. Det tydligaste inslaget i förändringen handlade om att kommundelsnämnderna togs bort. Även vissa andra nämnder togs bort. Utifrån denna förändring kom också förvaltningsorganisationen att anpassas till de nya förutsättningarna. Ledande aktörer (såväl politiker som tjänstemän) gav uttryck för att det gamla sättet att organisera kommunens ledning hade spelat ut sin roll. Dess ”bäst-före-datum” hade gått ut. Vård- och omsorgsnämndens ordförande beskrev detta i termer av ”att det tidigare sättet att organisera kommunens ledningsorganisation och specifikt omsorgens ledningsorganisation medförde en allt för vildvuxen organisation, där många ville väldigt mycket men få var beredda att ta ansvar.”

Syftet med den nya organisationen var att åstadkomma en tydligare och effektivare styrning. Man ville ordna klarare ansvarsfördelningar samt skapa överblickbarhet för såväl medborgare som den politiska ledningen. Den gamla organisationen med kommundelsnämnder som dels var ansvariga för olika verksamheter men även var beställare av uppdrag ansågs skapa brister i målstyrningsprocessen. Den ansågs också skapa oklara ansvarsförhållanden, otydliga roller och spelregler. Detta ville man komma bort från. Norrköpings kommun har mot bakgrund av ovanstående beskrivna förändringar utvecklats till en uppdragsorganisation. (Vård- och omsorgsnämndens ordförande)

Den förändrade övergripande organiseringen av ledningen skapade möjligheter för Norrköpings kommun att genomföra organisationsförändringar inom äldreomsorgen. Dessa organisationsförändringar beskrev förvaltningschefen för vård och omsorg syftade till att lyfta fram brukaren. Det handlade framförallt om att skapa mer tid till relation samt att skapa mer

valfrihet för brukaren. Det nya sättet att organisera äldreomsorgen utgår från brukaren i centrum. Detta medförde att man under år 2005 och år 2006 arbetade med att införa individuell målplan för alla brukare. I den ska man ta hänsyn till vad just den brukaren behöver för stöd och när. Brukaren själv får vara med och påverka. Denna synsättsförändring, det vill säga från att man ser äldreomsorgen som en kollektiv service riktad till individer till att se det som individservice riktad till en grupp människor som är i behov av omvårdnad innebär också att alla veckans dagar kommer bli mer likvärdiga. Samtidigt handlade förändringarna om att skapa en mer attraktiv arbetsmiljö för personal. Förvaltningschefen menade att organisationsförändringen påverkar hela Norrköpings kommun. Vidare berättade han ett exempel: ”Förändrar vi arbetstiderna för hemtjänstpersonal så måste vi se till så att kommunikationerna anpassas därefter och vi måste se till så att barnpassningen också fungerar bra.” Förvaltningschefen menade i slutet av år 2004 att man fått gehör för detta i kommunen. Ordföranden i vård- och omsorgsnämnden underströk också detta under våren 2005. I slutet av år 2005 och i början av år 2006 berättade dock en del områdeschefer att det varit längre en vad man trott mellan idé och verklighet.

## ***Konkretisering av nya organiseringsidéer - Järven och Generalen***

I det följande belyses två förändringsprocesser, organisationsförändringar vid enheterna Järven och Generalen år 2005 och 2006. Fallbeskrivningarna utgörs av empiriska skildringar rörande konkretisering av nya organiseringsidéer inom äldreomsorgen i Norrköpings kommun. Fallbeskrivningarna presenteras utifrån indelningen innehåll och process.<sup>3</sup>

### **Organisationsförändringar vid Järven – innehåll och process**

Norrköpings kommun skulle öppna ett nytt boende, Järven, och önskade att från början lägga in de strukturer man önskade. Mot bakgrund av detta beskrevs det vara viktigt att bryta gamla mönster och starka strukturer. Förändringsprocessen utgick från visionen med Järven som beskrevs i termer av: Järvens personal skall utifrån en gemensam värdegrund arbeta för att förverkliga ett gott liv med livskvalité för brukare bosatta i Järven eller behov av vård och service i det egna hemmet. Den visionen hade sin grund i visionen för äldreomsorgen i Norrköpings kommun. Utifrån visionen beskrevs verksamhetsinnehållet vid Järven handla om ett kvalificerat äldreboende för dem som inte kan eller vill bo kvar i den egna bostaden. Vidare beskrevs verksamhetsinnehållet vid Järven handla om resurser för att stödja möjligheten för personer som är i behov av vård och omsorg att bo kvar i det egna boendet. På

---

<sup>3</sup> Fallbeskrivningarnas är i författade i nära samarbete mellan Fil. Lic Robert Jonsson och respektive områdeschef.

Järven ska brukaren uppleva självbestämmande, valfrihet och trygghet. I verksamhetsinnehållet beskrevs också att på Järven omvandlas beslut (bistånd) till individuellt anpassade insatser utifrån brukarens behov.

I förändringsprocessens innehåll vid Järven beskrevs också följande vara viktigt. Järvens personal utgår från en gemensam omvårdnadsteoretisk modell där fokus ligger på brukarens egenvårdskapacitet. För att klara av det beskrevs det vara viktigt att cheferna bedrev ett professionellt ledarskap. För personalen framhölls det vara viktigt att de hade ett brukarorienterat/professionellt förhållningssätt. Verksamhetsinnehållet i Järven beskrevs utgå från en strävan av att vara kostnadseffektiva. Att kombinera ett maximalt utnyttjande av befintliga resurser med möjlighet för varje enskild brukare att utifrån ett helhetsperspektiv på sina behov kunna få vård, omsorg och service med god kvalitet beskrevs vara av stor betydelse. För att klara av ovanstående beskrevs förändringsprocessens innehåll vid Järven utgöras av:

- Integrera hemtjänst och boende.
- Införa arbetstider utifrån ett brukarorienterat 24 timmars perspektiv.
- Införa arbetstider där samtliga personal arbetade både dag och natt.
- Skapa en miljö som inbjuder brukare, anhöriga och personal till inflytande medverkan och delaktighet.

För att klara av att införa det innehåll man ville att Järven skulle utveckla så ville man skapa en grund redan vid rekryteringen till Järven. Planeringen av Järven startade i december år 2004. I det arbetet ingick att utveckla konceptet och att informera personal. All berörd personal fick information. I ett tidigt skede så rekryterades två enhetschefer till Järven. Efter det skedde rekryteringen av personal. Rekryteringen av personal till Järven gick till enligt följande. De sökande fick redan från början ta ställning till om man ville arbeta vid Järven eller inte. Konceptet gick igenom för personal på Marielund, Bladets gruppboende samt Bladets hemtjänst och för anhöriga och brukare. I platsannonserna som riktade sig till all tillsvidareanställd personal inom omsorg beskrevs Järven konceptet. I platsannonserna framkom också att enheten Järven skall på ett kostnadseffektivt sätt kunna kombinera maximalt utnyttjande av befintliga resurser med möjlighet för varje enskild brukare att utifrån ett helhetsperspektiv på sina behov kunna få vård, omsorg och service med god kvalitet.

Rekryteringsfasen fortskred enligt följande. All personal inom kommunens omsorg fick söka. Detta innebar att all personal i de gamla enheterna som skulle utvecklas till en enhet inte kunde få bli anställda vid Järven. Norrköpings kommun som arbetsgivare önskade en rörlighet bland personalen. Medarbetare som arbetat i många år på samma ställe och med samma

personal skulle få möjligheten att få andra tjänster. De av personalen som inte kunde erbjudas en plats på Järven skulle erbjudas platser som blev lediga när personal erbjöds anställning vid Järven. Fördelningen skedde efter anställningstid. Sammantaget bidrog rekryteringsfasen till stor oro hos personalen. Detta kom till uttryck via mycket klagomål och gråt.

I mars år 2005 frikopplades en person för att kunna planera organisationsförändringen, framförallt överflyttningen av brukare. En samordnares tid utökades också till 50 %. Arbetsgrupper tillsattes också som hade till uppgift att arbeta fram scheman. Innan inflyttningen vid Järven så var det bestämt att alla enheter skulle ha uppdaterat individuella målplaner för brukare. Läkemedel och läkemedelslistor skulle också ha gått igenom. Bemanningen planerades utifrån brukarna i så hög grad det gick. I det arbetet var också en person som var ”flyttgeneral” vid Granen mycket delaktig.

Varefter tiden gick våren 2005 stod det allt mer klart att man vid Järven inte skulle hinna med någon 14 dagars introduktion. Anledningen till det var hårda krav på att Granen skulle vara tömd för ombyggnation. Jag som områdeschef påtalade och frågade om inte flytten till Järven kunde skjutas upp till september. En anledning till detta var oron för att introduktionen inte skulle kunna genomföras som det var tänkt tidsmässigt. En annan anledning var att inflyttningen vid Järven skulle ske till sommaren, vid den tidpunkten då semestervikarier introducerades. Tidplanen för ombyggnationen av Granen beskrevs stå fast, vilket innebar att det inte gick att skjuta på inflyttningen till Järven. Detta medförde att introduktionen för personalen vid Järven i princip blev en dag per våning.

Inflyttningen vid Järven fungerade inte som det var tänkt. 40 brukare kom i princip samtidigt till Järven och skulle flytta in. Det var en fredagseftermiddag. Ett flertal anhöriga ville ha hyreskontraktet omgående. Vid inflyttningen fungerade inte portkoden som det var tänkt och vissa larm fungerade inte heller ändamålsenligt. Ett annat konkret problem som uppstod var att brukarna inte hade några blöjor. Detta fick till följd att en medarbetare fick ta sin bil och åka runt i Norrköping för att försöka ordna det. Ett ytterligare problem som uppstod var att en enhetschefs dator gick sönder. Vid samtal med IT-enheten framkom att det inte gick att ordna sådana problem klockan två en fredagseftermiddag. I samband med inflyttningen till Järven var det också extra många av personalen som var sjuka i feber och halsont.

Efter inflyttningen fortsatte problemen. Exempel på problem som uppstod var vattenläckage, värmen var påslagen för fullt, trots att det var högsommarvärme ute, en del sängar kunde inte flyttas in i rummen samt hissar som strejkade. Till detta kan läggas att personalen gav uttryck för att de inte riktigt visste vad de skulle göra. En del personal uppförde sig också ytterst märklig mot brukare och anhöriga. Ett uttryck för detta var att en personal ombads av en

läkare att hämta en våg. Läkaren fick då till svar att om läkaren vill ha en våg kan han hämta den själv.

### **Reflektion**

Som områdeschef har jag i efterhand funderat mycket på vad som har hänt vid Järven. Varför blev det så här? Jag tror att det är viktigt att cheferna är ute på enheterna så mycket som det går i samband med stora organisationsförändringar. Rent konkret tror jag att själva flytten hade flutit på bättre om en flyttgeneral hade funnits med i hela processen. Andra viktiga faktorer att ta hänsyn till menar jag är ett ökat medvetande hos chefer och personal om krisreaktioner i samband med förändringsarbete. En annan viktig faktor som inte bör underskattas är betydelsen av en väl och genomtänkt introduktion. Helst bör såväl innehåll som process finnas nertecknade för att alla ska kunna veta vad som gäller.

En annan viktig erfarenhet från organisationsförändringarna som genomfördes vid Järven handlar om betydelsen av att ta hänsyn till kulturer. Vi märkte att personal från hemtjänsten hade svårt att ha ett helt boende i fokus. Hemtjänstpersonalen är vana att ta en brukare i taget i brukarens hemmiljö. På ett boende är det allt som oftast flera brukare som behöver hjälp vid ungefär samma tid. Hemtjänstpersonalen å sin sida är vana att lösa många problem på plats. De är exempelvis vana med att Vårdcentralerna inte hjälper till så ofta och därför tillkallar de inte heller sjuksköterskan så ofta. Detta är både bra och dåligt. Vid Järven fick det exempelvis till följd att några brukare missades beträffande hälso- och sjukvård. Sjuksköterskorna å sin sida berättade att de upplever det som svårt att få en nära relation till dem som bara tidigare arbetat inom hemtjänsten. En annan sida av myntet handlade om att personal från boenden är vana att ha sjuksköterskan nära. Det fick till följd att när de var ute i hemtjänsten kallar de på Vårdcentralen i stor utsträckning, vilket ledde till stor irritation vid Vårdcentralen.

Ett annat kulturellt uttryck som blev påtagligt vid Järven handlade om en blandning mellan gamla kulturer och strävan efter att skapa något nytt. Järven-konceptet mötte på stort motstånd mot bakgrund av att arbetsgrupper var vana att sköta sina arbeten utifrån tidigare gällande rutiner. Som områdeschef kan jag tycka att det är något märkligt, eftersom det hela tiden funnits rutiner och riktlinjer för hur arbetet ska gå till. Vissa arbetsgrupper har trots detta inte kunnat ta till sig Järven-konceptet. Mot bakgrund av detta undrar jag som områdeschef vad det varit för styrning på de tidigare enheterna som den nya personalen kommer ifrån. Vid Järven fick detta till följd att vi var tvungna att vidta disciplinära åtgärder för att få personalen att arbeta utifrån de riktlinjer som fastslagits. En trolig delförklaring till de kulturellerade problemen vid Järven tycks ha handlat om att ett flertal av personalen inte visste vad de tackade ja till. Istället förefaller det som att de flesta av personalen ville till Järven eftersom de då åtminstone visste var de skulle hamna!



I samband med organisationsförändringarna som genomfördes vid Järven så fanns det hela tiden en stor oro bland personalen. Detta tog sig bland annat uttryck som att chatten på nätet användes flitigt för att uttrycka sitt missnöje. NT användes också som verktyg för att kommunicera sitt missnöje. Personalen tycks också ha beskrivit sin oro för brukare och anhöriga. Det sistnämnda tycks vara en vanlig strategi i samband med förändringsprocesser inom vård och omsorg.

## **Organisationsförändringar vid Generalen – innehåll och process**

Vid Generalen beskrevs förändringsprocessens innehåll utgöras av:

- Införa arbetstider utifrån ett brukarorienterat 24 timmars perspektiv.
- Införa arbetstider där samtliga personal arbetade både dag och natt.
- Sträva efter ett optimalt resursanvändande, vilket innebar att ta hänsyn till hemtjänstens upp och nedgångar.
- Sträva efter att personalen ska kunna få mer kompetensutveckling samt förbättra personalens flexibilitet.

Generalens förändringsprocess började i oktober 2004. Hemtjänstpersonalen fick information om att deras arbete skulle utgå från deras lokaler vid Generalen. I januari år 2005 fördes förhandlingar med kommunal angående förändrat arbetssätt. Vid den tidpunkten flyttade också hemtjänstgruppen in i lokalerna på Generalen. Under januari år 2005 informerades personalen av förvaltningschefen. Enhetscheferna samt en representant för kommunal var närvarande. Efter att förvaltningschefen presenterat tankarna uppfattade personalen vid Generalen att det enbart var Järven som skulle genomgå en organisationsförändring. På ledningsgruppen i centrala området berättade en glädjestrålände enhetschef att Generalen inte skulle behöva genomgå någon förändring. Något senare i februari berättade undertecknad att Generalen skulle genomgå förändringar. I samband med det höll jag som områdeschef en föreläsning om hur reaktioner vid en förändringsprocess kan ta sig uttryck. Vid det mötet framkom en fråga om några av personalen kunde undantas från förändringsprocessens innehåll. I kommunen hade vi bestämt att det endast var läkarutlåtande som godkändes efter bedömning av cheferna på Generalen. Vid mötet berättade också jag som områdeschef om tidplanen samt de verktyg som Generalen och dess chefer förfogade över. Tidplanen innebar:

- Bildande av arbetsgrupper
- Genomförande av studiecirkel
- Dialog på arbetsplatsmötena om förändringen och vad den kunde innebära
- Eventuell studiecirkel i andra ämnen
- Direkt efter semestern påbörjande av schemaläggning – alla som inte kunde arbeta efter det nya arbetssättet skulle vara identifierade
- Information till anhöriga
- Start med nytt arbetssätt och nytt schema oktober år 2005

Utifrån tidplanen fortgick förändringen enligt följande. Nya arbetsgrupper utsågs. Alla i hemtjänsten och i boendet fick visa intresse för om de ville arbeta med dementa eller vanliga äldre. Därefter satte enhetscheferna samman grupperna efter intresseanmälan, kompetens samt en variabel som benämndes fungerande grupper. Det arbetet flöt på bra och var klart i maj år 2005. Under den perioden genomfördes också en studiecirkel i ämnet förändringsprocess av personalsekreterare. Under april och maj år 2005 flyttade de boende in vid Granen. Till sommaren var huset fullt. Inför sommaren fick cheferna extra resurser för att hjälpa till med strukturen och indelningen av brukarna i hemtjänsten. I augusti samma år signalerade cheferna vid Generalen att det inte gick att ha så lite personal som uppdraget angav. Energin hos enhetscheferna gick åt till att argumentera och övertyga mig som områdeschef att de skulle ha mer resurser. Jag som områdeschef ville istället att kommunikationen skulle handla om hur Generalen skulle anpassa sig till uppdraget. I augusti hölls också ett stormöte där information om schemat gick ut. Samtliga i personalstyrkan fick lämna in tre önskemål/synpunkter på innehållet och processen. Från ledningshåll uttrycktes dock inget löfte om att något/några av önskemålen/synpunkterna skulle infrias. Vid stormötet framkom att personalen inte kände sig så delaktiga som de ville. Det framkom också att personalen ville skjuta på införandet av förändringsprocessens innehåll till oktober.

Under augusti och september började en av cheferna vid Generalen att uttrycka en rädsla för att kontinuiteten skulle bli lidande av att all personal skulle röra sig i huset. Båda cheferna vid Generalen ansåg att det var bättre att hemtjänsten skulle vara kvar i sina tidigare lokaler. Efter en diskussion med mig som områdeschef rörande samarbete och fördelning av arbete i arbetslagen så förändrades deras inställning. De förstod då att personalen skulle utgå från samma ställe, det vill säga från våningen och det arbetslag de tillhörde.

Under september informerades också de anhöriga vid två tillfällen. Det gjordes av undertecknad samt av enhetscheferna. Den 27/9 var det invigning av de nya lokalerna. Vid invigningen var det många besökande. För att kunna genomföra denna tillställning hade en

extra resurs tillsatts. Dagen innan det var öppet hus så sjukskrev sig en av enhetscheferna. Schemat blev inte klart i tid. Anledningen till det ansågs vara att de två som fått i uppdrag att göra schemat inte fått riktig information. Detta skapade en stor turbulens i personalgruppen. De som arbetade vid expeditionen beskrev att det var ett ständigt springande dit för att få reda på sitt arbetsschema. I detta läge kopplades en av de övriga cheferna in för att hantera schemalaggingen. Hon fick inte heller rätt uppgifter, vilket medförde att personalbemanningen inte blev anpassad efter de ekonomiska förutsättningarna och inte heller efter antalet arbetstimmar som skulle utföras i respektive arbetslag.

I slutet av oktober blev den andra ordinarie enhetschefen vid Generalen sjukskriven. Samtidigt kom enhetschefen som varit sjukskriven sedan den 26/9 tillbaka på en 25 % tjänst. Inom ramen för dessa 25 % skulle vederbörande enbart arbeta med administrativa arbetsuppgifter. Att leda förändringsprocessen var uteslutet. I samband med att chef nummer två blev sjukskriven så bad jag som områdeschef om hjälp från PUFF-enheten, genom att ansöka om en internkonsult<sup>4</sup>. Precis innan chef nummer två blev sjukskriven så hade vederbörande genomfört en tre timmars introduktion av innehållet i organisationsförändringen. Vid introduktionen kunde inte chefen lämna uppgifter om vilka brukare som skulle tillhöra respektive arbetslag. Detta skapade frustration. Jag som områdeschef var närvarande och lyssnade på informationen och även jag blev frustrerad. Efter mötet ansåg jag att jag själv borde ha medverkat vid mötet tillsammans med enhetschefen istället för att bara ha varit en åskådare.

I slutet av oktober så fanns ett schema. Det var dock framarbetet utifrån ofullständiga uppgifter, vilket medförde att personalen upplevde att de inte fick information om hur verksamheten skulle fungera. Vid denna tidpunkt fanns det inte heller någon enhetschef vid Generalen som kunde driva organisationsförändringen framåt. I detta läge frikopplas två chefer till 50 % vardera från sina enheter för att möta personalgrupper och lyssna på dem. Det uppkomna läget medförde också att ett beslut togs som innebär att schemastarten skjuts fram till början av december. I slutet av november fick varje arbetslag fyra timmar planeringstid vardera för att få ordentlig information om vilka brukare de hade ansvar för, hur många timmar det handlade om. Gruppens ansvar och kontaktmannaskapet skulle också diskuteras. I slutet av december gjordes en uppföljning av hur långt arbetslagen hade kommit. Till den uppföljningen fick varje arbetslag två timmar vardera.

---

<sup>4</sup> Tanken med ansökan av en internkonsult från PUFF-enheten var att få en kartläggning om hur personalen hade fått vara delaktig och haft inflytande över förändringsprocessen. Förutsättningarna förändrades dock vilket medförde att internkonsulten gick in som chef under februari år 2006. En enkätundersökning genomfördes dock av PUFF-enheten och finns dokumenterad.

Dagarna innan jul stod det klar att inte någon av de sjukskrivna enhetscheferna skulle arbeta kvar som enhetschefer vid Generalen. Detta fick till följd att en rekryteringsprocess inleddes. Under de samtal jag förde med cheferna växte en idé om att det skulle vara tre chefer vid Generalen under en tid, till organisationsförändringen satt sig. Denna idé konkretiserades så att det blev en mentor på 50 % och två nyanställda chefer. Resultatet blev att en av de tidigare enhetscheferna vid Generalen blev mentor till de två nyanställda.

I januari år 2006 införs ett nytt schema, vilket innebär att innehållet i organisationsförändringen sjösätts. Detta sker således efter att införandet av det nya arbetssättet skjutits upp två gånger. För att underlätta för personalen och brukarna var det under de två första veckorna minst två chefer ute varje morgon och hjälpte till att stötta grupperna så att de kom ut. Detta var också viktigt för att underlätta den fortsatta planeringen samt att det var betydelsefullt att kontrollera så att alla brukare fick den hjälp de behövde. Ganska snart uppmärksammades att två våningar fungerade sämre än de övriga. Mot bakgrund av det ordnades möten med arbetslagen för att diskutera de svårigheter som de upplevde. Följden av detta blev att ett nytt schema infördes från och med februari. I detta skede hade också Norrköpings kommun som arbetsgivare kommit överens med personalen och kommunal om att schemat bara skulle fungera under tio veckor. Varje vecka skulle också en utvärdering göras och ett nytt schema som skulle baseras på verkliga förhållanden skulle arbetas fram. Bröderna Berk som tidigare anlitats av kommunen för att utveckla en arbetstidmodell fick i uppdrag att hjälpa till med ett nytt schema.

Information om det nya schemat hölls i mitten av februari. Informationen hölls av internkonsulten, som då fungerade som enhetschef vid Generalen samt av mentorn. Informationen utgick från vad Generalen skulle uppnå och hur långt man hade kommit. En viktig del i informationen var också kopplingen till de ekonomiska förutsättningarna. De nya cheferna var med och lyssnade och iakttog reaktioner. Efter informationen framkom mycket negativa synpunkter på schemat. Personalen sa sig vilja behålla det gamla schemat.

Under mars och april år 2006 så börjar de nya enhetscheferna vid Generalen att verka. De beskrev att de såg det som en utmaning att vara chef vid Generalen. De beskrev också att de kände ett stöd från personalen. En enhetschef berättade att fler personer i personalgruppen uttryckte sig i termer av; ”du stannar väl hos oss”. I april meddelade en av de nya enhetscheferna vid Generalen att vederbörande kommer att sluta. Detta medförde att en ny rekryteringsprocess av en enhetschef till Generalen behövde startas.

## **Reflektion**

En reflektion handlar om betydelsen av att jag som områdeschef aktivt bör medverka vid introduktioner och dylikt eller åtminstone se till så att enhetscheferna ger mig bättre information om vad introduktionen ska gå ut på. Vid ett tillfälle blev detta påtagligt. Vid en introduktion kunde nämligen inte den dåvarande enhetschefen lämna uppgifter om vilka brukare som skulle tillhöra respektive arbetslag. Detta skapade frustration. Jag som områdeschef var närvarande som åskådare och lyssnade på informationen och även jag blev frustrerad.

En annan reflektion handlar om att det tycks vara bra med en extra chef i samband med omfattande organisationsförändringar inom omsorgen. I samband med att organisationsförändringarna fortskred med ett flertal uppkomna problem väcktes en idé om att det skulle vara tre chefer vid Generalen under en tid, till organisationsförändringen satt sig. Denna tanke konkretiserades så att det blev en mentor på 50 % och två nyanställda chefer.

En ytterligare reflektion handlar om schemans betydelse för personalen. Scheman tycks vara av avsevärd betydelse för personal inom omsorg om äldre. I samband med organisationsförändringar bör därför betydelsen av väl genomtänkta scheman inte förbises.

## ***Tre teoriteman!***

För att kunna diskutera och öka förståelsen för förändringsprocesser vid Järven och Generalen och i stort presenteras nedan några teorier. Teorierna presenteras inom ramen för tre teman, vilka författarna anser relevanta för att kunna begripliggöra fallbeskrivningarna.<sup>5</sup> Temana utgörs av; krafter för och emot en organisation/organisationsförändring, organisationsidentitet och organisationsförändring samt olika styrambitioner inom omsorg om äldre.

## **Krafter för och emot en organisation/organisationsförändring**

En organisation kan enligt Ahrne (1985) liknas vid ett pussel som måste sättas samman om och om igen, samtidigt som pusslet förändras över tiden. Det som bildar en organisation är således inte en gång för alla givet, utan det finns en skörhet i alla organisationskonstruktioner. Den ständigt upprepan proceduren att sätta samman organisationer kan förklaras utifrån centripetal- och centrifugalkrafter. ”How an organization is fitted together can thus be seen in the tension between centripetal forces within the organization and centrifugal forces in the environment. However, there may also be centripetal forces at work outside an organization

---

<sup>5</sup> Den läsaren som inte är road av en teorigenomgång men ändå vill ta del av en fördjupad diskussion avseende fallen hänvisas till rapportens diskussion, slutsatser och förslag till vidare kunskapsbildning.

that contribute to its stability. "The mutual dependence of all affiliates on each other yields a general power inside an organization that contributes to its stability." (Ahrne, 1995, sid 88-89)

När centripetalkrafterna är starka i en organisation betyder det att organisationens sammanhållning är stark. Det är centripetalkrafterna som gör att individer väljer att vara kvar i organisationen. Så länge centripetalkrafterna överstiger centrifugalkrafterna, vilka är krafter som verkar för organisationens upplösning, så kommer organisationen att bestå. Innebörden är således att den speciella utformningen som en organisation har vid en speciell tidpunkt, alltid är en tillfällig sammansättning av medlemmar och saker. (Ahrne, 1995)

Vad kan centripetala krafter vara i konkreta termer? En centripetal kraft är organisationens samlade resurser. Desto mer resurser en organisation har, ju kostsammare är det för en aktör att lämna organisationen. Resurser är en relativ centripetal kraft, beroende på förekomsten av alternativ. Prestige kan också vara en centripetalkraft. Åtnjuter en medlem prestige av att vara medlem i en organisation fungerar det som en sammanförande kraft. I nära anknytning till detta finns engagemang och motivation. Upplever personal/en sig engagerad av organisationen kan detta betraktas som att organisationens värderingar internaliserats av individerna/en (Mowday, Steers & Porter, 1979 i Jacobson & Thorsvik, 1998). Vidare kan olika former av sanktioner, både bestraffningar och belöningar vara centripetala krafter. En stabil omgivning fungerar som en sammanhängande kraft. En annan betydelsefull centripetal kraft är om medlemmarna känner att de får belöning för det de gör i organisationen och att de känner tillfredsställelse över det de gör. Lojalitet och starka åtaganden/förbindelser är också sådana krafter. Starka känslomässiga band med organisationen eller dess medlemmar kan ses som exempel på detta. Även monetära bidrag från andra organisationer kan stärka organisationens sammansättning. (Ahrne, 1995)

I en organisation med få kollektiva resurser har de centrifugala krafterna större påverkan. Likaså ökar de centrifugala krafterna i organisationer med svaga kulturer, oklara verksamhetsmål och där styrningen förefaller vara oklar. Får de centrifugala krafterna allt för stort utrymme leder det till att organisationen upplöses. Ahrne menar också att i nybildade organisationer förefaller kontexten medge ökat utrymme för de centrifugala krafterna och därmed löper nybildade organisationer större risk för att upplösas. Anledningen till det menar han, med stöd av Stinchcombe (1965), beror på nya organisationers utsatthet. I det innefattas att nybildade organisationer inte har hunnit forma verksamheten utan att den är i sin linda.

Sundin (2006) beskriver att kommuner är speciella organisationer. De befinner sig längst ner i den offentliga hierarkin. Staten kan skjuta ner uppgifter och ansvar till kommuner. Det motsatta låter sig dock inte göras lika enkelt. För en kommun och dess politiker och chefer

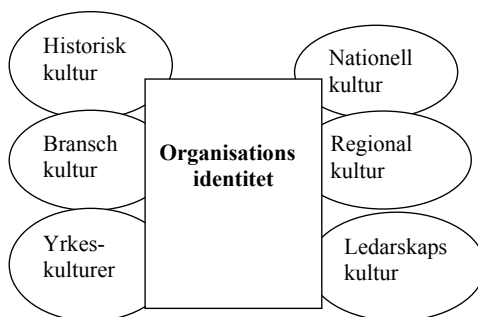
innebär detta att man inte som i den privata sektorn kan besluta sig för att lägga ner en kommunedel, inte heller kan man flytta produktionen till något låglöneland. Detta är speciella förutsättningar som kommuner har att hantera. I förhållande till Ahrnes resonemang innebär detta att även om centrifugalkrafterna i en organisation blir stora, så måste kommunen hantera dessa. Kommunen kan inte skjuta problemen vidare.

Jonsson, L har i en artikel från år 2003 diskuterat organisering av politiskt arbete i kommuner utifrån ett perspektiv som benämns institutionell tröghet. Jonsson, L lanserar i anslutning till det perspektivet tre begrepp som tycks vara användbara för att förstå krafter för och emot organisationsförändring i stort. Begreppen är tröghetsbärare, tröghetsutmanare och tröghetsbehandlare. Med tröghetsbärare avses tröga institutioner, vilka bärs upp av stabila kulturer, maktförhållanden och andra institutionella arrangemang. Jonsson, L framför vidare att tröghetsbärare finns både inom och utanför organisationen. Tröghetsutmanare innebär olika faktorer som bidrar till att utmana rådande strukturer och institutionella arrangemang. I artikel har Jonsson, L identifierat tre tröghetsbehandlare. Dessa benämner han som:

- Delaktighet i organiseringsprocess vid såväl utformning som genomförande.
- Dialogstrukturer med vilket avses regelbundet skapade tillfällen för behandling av organiseringsfrågor.
- Lärande i form av reflektion kring organisationsförändring.

## **Organisationsidentitet och organisationsförändringar**

En del organisationsteoretiker menar att en tydlig organisationsidentitet kan ses som en viktig framgångsfaktor för kommuner, organisationer (se exempelvis Brorström och Siverbo (2001). Identitet är något som existerar på alla nivåer och svarar på frågan, Vem/Vilka är jag/vi?, i relation till en större kontext. En organisation befinner sig alltid i ett större socialt system där olika kulturer finns, vilka påverkar organisationsidentiteten (se figur Organisationsidentitet och Kulturer). Exempel på sociala system, vilka kan finnas runt en organisation kan vara; en professionell-, en affärsmässig kultur och samhällelig kultur på olika nivåer. Skillnaden mellan kultur och identitet finner vi således inte på analysnivå, utan vi finner den istället vid val av perspektiv. (Whetten & Godfrey, 1998)



FIGUR 1:1 ORGANISATIONSIDENTITET OCH KULTURER

Källa: Jonsson, 2002

Huvudfrågan när det handlar om organisationsidentitet är: Vem är vi? Det intressanta med frågan är dess svar. Svaret/en på huvudfrågan kan delas upp i olika föreställningar. De olika typer av föreställningar som Albert & Whetten (1985) föreslog förefaller ändamålsenliga för att diskutera organisationsförändringar. Föreställningarna presenteras nedan:

- Centrala organisationsföreställningar
- Distinkta (särskiljande/unika) organisationsföreställningar
- Förväntade "varaktiga" organisationsföreställningar

Även om ovanstående föreställningar tycks ge en relativt heltäckande bild av vad organisationsidentitet beskrivs utgöras av så har bland annat Pratt & Foreman (2000) uppmärksammat att svaret på frågan vem man är, organisationen är, oftast inte är ett svar i singular. Istället består oftast svaret av en sammanställning av en mängd olika intressen, det vill säga multipla identiteter. Metaidentitet är ett annat begrepp med nära koppling till multipla identiteter. Whetten & Godfrey (1998) menar att metaidentiteten bör omfatta de olika intressegrupperna, vilka ingår i organisationen samt vara känd och accepterad av omvärlden. Antiidentitet är ett annat begrepp, vilket är förknippat med svaret på huvudfrågan. Begreppet uttrycker hur man inte är eller hur man inte vill vara.



## Olika styrambitioner inom omsorg om äldre

Det finns en diskrepans inom vårdande offentliga organisationer mellan organisationens vardagliga uppgifter och de ledande aktörernas sätt att förhålla sig till yttre villkor. Såväl Borgert (1993), Wallenberg (2000) och Nordström (2000) menar att detta fenomen belyses tydligast genom att prata i termer av kulturer och olika logiker.

Wallenberg (2000) framför att det i princip finns två olika kulturer inom omsorgsverksamhet. Kulturerna befinner sig på olika nivåer i organisationen. På den övergripande nivån samt bland de högre mellancheferna råder en kultur som präglas av byråkrati och professionalism. Bland flertalet anställda inom omsorgsverksamhet, det vill säga de som arbetar med den operativa verksamheten och även ledare på verksamhetsnivå råder en kultur som präglas av vardagen. Wallenberg benämner den kulturen för vardagskulturen. Att det existerar olika kulturer inom en organisation är dock ingen ny iakttagelse (se exempelvis Whetten & Godfrey, 1998). På högre beslutsfattande nivåer i en organisation finns oftast en kultur som bygger på arbetet med att skapa legitimitet åt organisationen. Inom kommunal verksamhet handlar det om att ägna sig åt aktiviteter som samhällsintressenter uppskattar. Vanliga uppgifter är därmed planering, budgetering och beslutsfattande, vilket ska ske i enlighet med framarbetade regler alternativt utifrån specialistkunskap. På verksamhetsnivå handlar det i stället om att få verksamheten att fungera. Den kultur som finns inom omsorgsverksamhetens operativa kärna bygger på en situations- och verksamhetsanpassad kultur. Wallenberg menar att denna kultur har föga gemensamt med den kultur som råder på högre nivå, det vill säga den som präglas av byråkrati och professionalisering.

Hur beskrivs vardagskulturen inom omsorgsverksamheten enligt Wallenberg? Efter att ha pratat med såväl vårdare, biträden, assistenter och föreståndare om organisationer och deras arbete har följande bild tonats fram. Vardagens praktiska göromål där samarbete mellan de anställda och det löpande beslutsfattandet i frågor från smått till stort, står i centrum för vardagskulturen. Detta står i kontrast mot de officiella skildringarna som ges från ledningen avseende organisering och styrning av verksamheten. Vidare beskriver Wallenberg (2000, sid, 122) vardagskulturen enligt följande. "Vardagens arbete, relationer, samtal och tankar som hade så stor betydelse för mängden av anställda ute på många små enheter och för ännu fler brukare och anhöriga, var uppenbarligen något ganska främmande i de högre kretsarna. Eller snarare omsorgsarbetets vardagserfarenheter sågs i liten grad som relevanta för att påverka politikernas, chefstjänstemäns och experters verklighetsbild och normativa syn." Utifrån ovanstående iakttagelse som Wallenberg gjort menar han att kommuner har tre olika typer av strategier för hur man kan möta förhållandet med två olika kulturer; arbetsanknuten

vardagskultur och de högre organisatoriska nivåernas professions-, byråkrati- och teknokratiskultur.

Ett sätt att förhålla sig till de rådande kulturskillnaderna inom kommuner och specifikt då omsorgsverksamhet är den brunssonska lösningen. Denna lösning innebär att åtskillnaderna mellan beslutsfattarna och de praktiskt verksammas kultur dels observeras men framförallt bejakas. Anledningen till att Wallenberg benämner denna strategi för den brunssonska lösningen är att Nils Brunsson skrivit om detta. Använder sig en kommun av denna strategi så kommer politiker och cheftjänstemän att fortsätta koncentrera sig på budgetar, planer och policier utan att ha några reella styrningsambitioner. Den praktiska verksamheten lämnas ifred för att lokala arbetsformer som passar arbetets karaktär ska kunna utvecklas. Fördelarna med denna strategi är dels att verksamheten legitimeras utåt samt att det praktiska arbetet fungerar enligt det vardagliga, det vill säga utan ovidkommande störningar som budgetbestämmelser, regelverk och politiska planer.

En andra typ av strategi handlar om att se de olika kulturerna som ett problem som måste lösas. Lösningen bygger på de välkända byråkrati- och professionskulturernas ideal. Genom budgetsysteem, regelverk och formella beslut som tillsammans med kunskaper vilka bygger på vetenskap kan kommunen ta sig an omsorgsverksamheten och driva bort den vardagliga kulturen. Wallenberg (2000, sid, 125) menar då att: "Vardagskulturens intuition, sunda förnuft och flexibla sociala samspel skulle i motsvarande mån bli tämligen obetydliga restposter i en arbetsprocess som styrdes och organiserades i byråkratiska och professionella organisationskulturer." Denna strategi har ambitionen att utforma styrning och organisering av kommunal verksamhet ända ner på praktisk verksamhetsnivå. Strategin vill förstärka de traditionella styrmedlen och begränsa vardagskulturen. Den offentliga tjänsteproduktionen skall ansvaras av folkvalda politiker och deras tjänstemän. Strategin anses vara logisk och demokratiskt tilltalande. Misslyckanden i den politiska styrningen är i denna strategi oacceptabelt och innebär en svag demokrati. Strategin kan enligt Wallenberg liknas vid en återvändsgränd för ledning och styrning av framtidens kommuner och då särskilt om strategin förefaller att förstärka Tayloristiska tendenser i arbetslivet.

Den tredje strategin för att hantera motsättningar mellan de två olika kulturerna innebär något av en motsats till strategi nummer två. I den tredje strategin erkänns vardagskulturen som en legitim och värdefull organisationskultur. Wallenbergs motivering till detta är att grundläggande samhällsförändringar gått så långt att de högre organisatoriska nivåernas professions-, byråkrati- och teknokratiskultur, inte längre är lämpliga inom offentlig sektor som de dominerande organisationskulturerna. Vardagskulturen utspeles genom att vanliga

anställda möter vanliga brukare, den är därför inte enbart situationsbunden utan visar även tendenser till att påverka den samhälleliga kulturomvandlingen.

Wallenberg (2000) liksom Nordström (1998; 2000) har poängterat att äldreomsorg är en värld med två olika kulturer. En yttre kultur, på den övergripande nivån, medför att aktörer inom kommunen måste arbeta med hur man organiserar äldreomsorgens ledning för att tillgodose intressenters krav och förväntningar. En inre mer vardagsbetonad kultur handlar om att få vardagen att fungera. Kopplat till organisering av ledning handlar det då framförallt om hur man organiserar så att olika chefer kan hantera dessa olika hierarkiska nivåer och kulturer.

## **Diskussion**

Vi har i detta läge bekantat oss med förändringsprocesser vid äldreomsorgsenheterna Järven och Generalen i Norrköpings kommun. Vi har också stiftat bekantskap med tre teoriteman som av författarna anses vara relevanta för att öka förståelsen för nämnda förändringsprocesser och för fenomenet i stort. I det följande kommer förändringsprocesser vid Järven och Generalen att diskuteras. Detta görs utifrån nämnda teoriteman. Efter detta presenteras rapportens slutsatser. Rapporten avslutas sedan med förslag till nya inriktningar att skapa kunskaper kring.

## **Krafter för och emot förändringar vid Järven och Generalen**

En organisation kan enligt Ahrne (1985) liknas vid ett pussel som måste sättas samman om och om igen, samtidigt som pusslet förändras över tiden. Den ständigt upprepande proceduren att sätta samman organisationer kan förklaras utifrån centripetal- och centrifugalkrafter. Innebörden av Ahrnes resonemang är att den speciella utformningen som en organisation har vid en speciell tidpunkt, alltid är en tillfällig sammansättning av medlemmar och saker. I sitt resonemang likställer Ahrne alla organisationer. Sundin (2006) pekar istället på att kommuner är speciella organisationer. Väljer man att diskutera Ahrnes krafter för och emot en organisation/organisationsförändring utifrån det Sundin för fram synliggörs att kommuner alltid har att hantera även de mest ihärdiga centrifugalkrafterna, det vill säga krafterna emot organisationen. Det sistnämnda beror enligt Sundin på att kommuner är den sista utposten i den offentliga hierarkin. Kommuner har inte någon offentlig instans under sig som man kan skicka problemen vidare till.

I samband med de förändringar som genomfördes vid Järven och Generalen under perioden 2005 till våren 2006 framkom ett flertal uttryck på krafter mot organisationen och de förändringar som skulle genomdrivas. I likhet med Sundins resonemang kunde Norrköpings

kommuns chefer inte skjuta ifrån sig problemen till någon annan instans. Istället hade cheferna att kontinuerligt hantera problemen som uppkom. Exempel på krafter mot organisationsförändringen handlade om själva rekryteringen till Järven. Personalen upplevde det som säkrast att söka till Järven för att då visste man åtminstone var man skulle få arbete i framtiden. Detta innebar att många som blev utvalda att börja arbeta vid Järven inte egentligen stod bakom visionen med Järven. Vartefter processen fortskred innebar detta problem för cheferna, som behövde hanteras. Situationen vid Järven kan sammantaget beskrivas som en pågående organisationsförändring där krafterna för och emot Järvenkonceptet hela tiden pågick. Detta fick till följd att .... EVA VAD VAR DET SOM NORRKÖPINGS KOMMUN SOM ARBETSGIVARE FICK BACKA FRÅN?

Vid Generalen tog sig krafterna mot innehållet i förändringen flera uttryck. Vid en information av förvaltningschefen för vård och omsorg om vad som skulle ske innehållsmässigt januari 2005 så gick inte informationen fram till enhetschefen och dess personal. Enhetschefen berättade senare vid ledningsgruppen om att Generalen inte skulle behöva genomgå organisationsförändring. Detta medförde att personalen trodde att man skulle få arbeta vidare utifrån det som man var van vid. En månad senare berättade områdeschefen att Generalen skulle genomgå förändringar. Innehållet presenterades och en tidplan beskrevs. Vartefter processen fortskred framkom flera uttryck för krafter mot innehållet i vad som skulle förändras. Exempel på detta var att personalen ville skjuta på införandet av det nya. Flera enhetschefer sjukskrev sig under processen och några enhetschefer slutade. För att stävja krafterna mot organisationsförändringarna anordnade områdeschefen ett antal möten där olika chefer fick diskutera uppkomna problem. Dessa möten beskrevs som viktiga för att öka förståelsen för varandras situationer och för att närma sig varandra tankemässigt.

Sammantaget visar organisationsförändringarna vid Järven och Generalen på omfattande krafter mot innehållet i organisationsförändringen. Detta medförde att cheferna kontinuerligt hade att hantera uppkomna krafter mot organisationsförändringarna. Jonssons, L (2003) begrepp tröghetsbärare, tröghetsutmanare och tröghetsbehandlare kan bidra till att synliggöra nämnda problematik. Vid såväl Järven som vid Generalen fanns det gott om uttryck för vad Jonsson, L benämner som tröghetsbärare. Personalen och även vissa enhetschefer ansåg att de rådande institutionella förhållandena var bättre jämfört med förändringsprocessernas innehåll. Som tröghetsutmanare fick framförallt enhetscheferna verka. De enhetschefer som inledningsvis verkade vid Generalen tycks ha upplevt den rollen som obekvämt. För att klara av att hantera de krafter som verkade mot organisationsförändringarna skapade områdescheferna möten där berörda parter fick delge sina respektive åsikter. Jonsson, L lyfter fram tre tröghetsbehandlare som han menar är betydelsefulla att ta hänsyn till vid ändrade

institutionella förhållanden. Av dessa var det framförallt dialogstrukturer vid Järven och Generalen som tillskapades för att driva igenom förändringsprocessernas innehåll. Delaktighet i organiseringsprocessen vid såväl utformning som genomförande fanns det inslag av. Beskrivningarna visar dock att personalen inte upplevde detta som speciellt närvarande. Inte heller lärande i form av reflektion kring organisationsförändring ansågs vara speciellt närvarande, även om båda processerna hade inslag av det. Sammantaget tyder detta på att det tycks krävas betydligt mer inslag av såväl delaktighet som lärande vid organisationsförändringar som utmanar rådande institutionella förhållanden.

## **Organisationsidentitet och förändringar vid Järven och Generalen**

Det tycks som att centrala, distinkta (särskiljande/unika) och förväntade "varaktiga" organisationsföreställningar (Albert och Whetten, 1985) är användbara för att öka förståelsen för organisationsförändringar. Även om ovanstående föreställningar ger en relativt heltäckande bild av organisationsidentitet så har bland annat Pratt & Foreman (2000) uppmärksammat att svaret på frågan vem man är, organisationen är, oftast inte är ett svar i singular. Istället består oftast svaret av en sammanställning av en mängd olika intressen, det vill säga multipla identiteter.

Vid organisationsförändringarna vid Järven och Generalen så utmanades föreställningar om vad omsorg om äldre ska innebära vid respektive enhet. Olika aktörer hade också olika föreställningar om vad en bra äldreomsorg innebar. Det tycks som att innan förändringsprocesserna startade så fanns en mer homogen organisationsidentitet. I samband med att innehållet i respektive förändring presenterades uppkom olika föreställningar om Järven och Generalen. Av förändringsprocessernas förlopp kan man också uttolka att Norrköpings kommun som arbetsgivares föreställningar om vad respektive enhet skulle utvecklas till utmanade rådande kulturer i det omgivande samhället. Detta sammantaget medförde att organisationsidentiteten under år 2005 och våren 2006 vid såväl Järven som vid Generalen bäst beskrivs i termer av en otydlighet och en mångfald. Dessutom tycks det som att det utvecklades föreställningar om att det ska vara stökigt och oroligt vid dessa enheter. Vid Järven blev denna utveckling speciellt påtaglig. Det berodde på att man vid rekryteringen hade presenterat Järvenkonceptet och att man därmed tog förgivet att de som sökte sig till Järven också ställde sig bakom de artikulerade föreställningarna om vad som skulle vara centralt, distinkt och förväntat varaktigt vid enheten. En del av personalen som sökte sig till Järven tycks istället ha sökt sig dit mot bakgrund av att man då visste var man skulle hamna. Detta medverkade till utveckling mot en spretande organisationsidentitet där motsättningar byggdes in.

Sammantaget belyser förändringsprocesserna vid Järven och Generalen svårigheter med att förändra vedertagna föreställningar. Det förefaller vara viktigt att ledande aktörer i organisationer bejakar att en organisationsidentitet byggs upp av såväl övergripande chefsvisioner, som av den personal organisationen består av.

## **Styrambitioner vid Järven och Generalen**

Ett flertal forskare har uppmärksammat att det inom vårdande offentliga organisationer kan finnas en diskrepans mellan organisationens vardagliga uppgifter och de ledande aktörernas sätt att förhålla sig till yttre villkor (se bland annat Borgert (1993), Wallenberg (2000) och Nordström (2000)). Wallenberg (2000) skriver att kommuner mot bakgrund av diskrepansen mellan olika kulturer har utvecklat någon strategi för hantera de olika kulturerna. Vid organisationsförändringarna som skedde vid Järven och Generalen tycks det som att Norrköpings kommun som arbetsgivare förändrade sin strategi rörande hanteringen av vardagskulturen.

Under 1990-talet och början av 2000-talet tycks vardagskulturen ha bejakats i och med att budskapet i Norrköpings kommun var att enheterna bäst klarade av att sköta sig själva. Områdescheferna som tillträdde i samband med att Norrköpings kommun gick från att vara organiserad utifrån kommundelsnämnder till att vara organiserad utifrån uppdragsplaner beskriver att det blev en stor kulturomvandling för enhetscheferna att börja samarbeta och mötas inom ramen för områden. Under år 2005 och 2006 menade områdescheferna att de vant sig med att möta andra chefer inom området och diskutera frågor och problem.

Budskapet att införa respektive innehåll i organisationsförändringarna vid Järven och Generalen kan ses som en brytning mot vad som under en längre tid varit gällande i Norrköpings kommun. I Wallenbergs terminologi kan det beskrivas som att den brunssonska lösningen där vardagskulturen bejakas på den operativa nivån och där den högre ledningen hanterar de yttre villkoren kom att ersättas av en strategi med ambitionen att utforma styrning och organisering av kommunal verksamhet ända ner på praktisk verksamhetsnivå.

Som beskrivits tidigare i rapporten kom organisationsförändringarna vid Järven och Generalen att möta motstånd. Detta motstånd var dels riktat mot innehållet i sig, men också mot förändringen av strategin att hantera de olika kulturerna. Det är möjligt att organisationsförändringarna vid Järven och Generalen mött mindre motstånd om vardagskulturen bejakats i större utsträckning!?

### ***Förslag på nya inriktningar att skapa kunskap kring.***

I samband med arbetet med rapporten har tre andra teman lyfts fram som betydelsefulla att diskutera. Temana ryms inte inom ramen för denna rapport utan bör ses som förslag på teman man via interaktiv kunskapsbildning kan skapa kunskap kring. Teman är:

#### **Förändringsprocesser och tid**

Hur lång tid bör det ta att genomföra liknande förändringar som skedde vid Järven och Generalen? Är kommuner en speciell kontext som gör att organisationsförändringar bör få ta längre tid jämfört med vid ett privat företag? Om ja eller nej – Varför är det så?

#### **Extra chef vid stora organisationsförändringar - snittslad bana!**

Vilka är argumenten för och emot en extra chef vid organisationsförändringar liknande dem vid Järven och Generalen? Vad är det som krävs av chefskapet/ledarskapet vid större organisationsförändringar. Vad kan sägas om betydelsen av att ”snittsla en bana” för de anställda i samband med nya arbetssätt?

#### **Mellanchefer och kommunikation**

Vad finns det att säga om problematiken rörande mellanchefer och kommunikation? Hur öppet klimat ska tillåtas vid förändringar rörande föreställningar om organisering av ledning och verksamhet?

## **Källförteckning**

Ahrne, G., 1995, Social Organizations – Interaction Inside, Outside and Between Organizations, SAGE, London.

Borgert, L., 1993, Organiserandet som mode, Perspektiv på hälso- och sjukvården, Nerenius och Santenerus förlag, Göteborg.

Gioia, D.A., Schultz, M., Corley, K. G., 2000, Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, The Academy of Management Review, vol. 25:1. pp63 – 82.

Jacobsen, D-I., Thorsvik, J., 1998, Hur moderna organisationer fungerar, Studentlitteratur, Lund.

Jonsson, R., 2002, Organisationstillblivelse och identitet – en studie av ÖstSam, Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.

Nordström, M., 1998, Yttre villkor och inre möten – Hemtjänsten som organisation, Sociologiska Institutionen, Göteborgs universitet.

Nordström, M., 2000, Hemtjänsten, organisering, myndighetsutövning, möten och arbete, Studentlitteratur, Lund.

Sundin, E., 2006, Kommuner – mycket speciella organisationer, i Jonsson, L., (red) Kommunledning och samhällsutveckling, Studentlitteratur, Lund.

Wallenberg, J., 2000, Vardagskulturen, Ny organisation i kommunerna, SNS Förlag, Stockholm.

Whetten, D. A., Godfrey, P. C., 1998, Identity in organizations – Building Theory Through Conversations, SAGE, Publications, London.











**NORRKÖPING**  
**PUFF-ENHETEN**