

Högskolan i Halmstad
Hälsa och Samhälle
Arbetsvetenskapligt program

Ett nytt kompetensutvecklingssystem

*- En kvalitativ studie av anställdas och mellancheferers
uppfattningar om ett förändringsarbete*

Arbetsvetenskap 61-90 hp
Vårterminen 2009
Författare: Annica Blomquist
Malin Bolmdahl
Handledare: Roland Ahlstrand

Sammanfattning

Ett nytt kompetensutvecklingssystem

- En kvalitativ studie av anställdas och mellancheferers uppfattningar om ett förändringsarbete

Annica Blomquist och Malin Bolmdahl

Högskolan i Halmstad, Vårterminen 2009

Denna undersökning syftar till att förstå anställdas och mellancheferers uppfattningar om införandet av ett nytt system för kompetensutveckling i Habiliteringen i Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen. Vi har ställt oss följande två frågor: Vilka uppfattningar finns och vad för slags reaktioner har uppkommit bland anställda och mellanchefer vid förändringsarbetet? Vilka följder kan dessa reaktioner ha fått för förändringsarbetet? För att kunna besvara dessa frågor har vi gjort fyra individuella intervjuer med mellanchefer och fyra gruppintervjuer med anställda, där sammanlagt 14 anställda deltog. Resultatet av undersökningen visar att anställda och mellanchefer har svagt intresse för det nya kompetensutvecklingssystemet när det gäller både dess användning och dess vidareutveckling. Det svaga intresset tror vi bland annat beror på att anställda och mellanchefer, på grund av bristande information om systemet, har endast ringa kunskap om dess innebörd och heller inte förstår dess syfte. Det svaga intresset kan även bero på att anställda och mellanchefer över lag ser få positiva aspekter med systemet för egen del.

Nyckelord: Förändring, information, kommunikation, motivation

Abstract

A new system for competence development
- A qualitative study of employees' and lower managers' perceptions of a process of change

Annica Blomquist and Malin Bolmdahl

Institution: The University of Halmstad

The purpose of this study is to understand the employees' and the lower managers' perceptions of the introduction of a new system for competence development in Habiliteringen in Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen. We have chosen the following questions: What perceptions exist and what kinds of reactions have occurred among employees and lower managers during the process of change? What impact can these reactions have had through the process of change? In order to answer the purpose and the questions, we have performed four individual interviews with the lower managers and four group interviews with the employees, where a total of 14 employees participated. The results showed that many of the employees and lower managers had little interest in the new system for competence development in terms of both its use and its further development. The weak interest, we believe, among others reasons exist because of the low level of knowledge among employees and lower managers, about the meaning of the system. The low level of knowledge depends on the lack of information about the system. The weak interest may also exist because employees and lower managers generally see few positive aspects of the system for themselves.

Keywords: Change, information, communication, motivation

Förord

Vi vill tacka Habiliteringen i Handikappsförvaltningen Västra Götalandsregionen och de personer som deltog vid våra intervjuer. Utan era tankar och erfarenheter hade denna undersökning inte varit möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Roland Ahlstrand vid Högskolan i Halmstad som har varit ett stort stöd genom hela arbetet.

Halmstad, Maj 2009

Annica Blomquist och Malin Bolmdahl

Innehållsförteckning

1	<i>Inledning</i>	2
1.1	Syfte och frågeställningar	2
1.2	Disposition	3
2	<i>Tankemodell för kompetens- och verksamhetsutveckling</i>	4
3	<i>Teori och tidigare forskning</i>	6
3.1	Förändringsfaser	6
3.2	Information och kommunikation	7
3.3	Makt	10
3.4	Motivation	10
3.5	Sammanfattning	12
4	<i>Metod</i>	13
4.1	Forskningsansats	13
4.2	Urval	14
4.3	Datainsamling	14
4.4	Analysmetod	16
4.5	Metoddiskussion	16
5	<i>Resultat</i>	19
5.1	Mellanchefer	19
5.2	Anställda	23
5.3	Sammanfattning	27
6	<i>Analys</i>	28
6.1	Förändringsfaser	28
6.2	Information och kommunikation	29
6.3	Motivation	32
6.4	Slutsatser	35
7	<i>Diskussion</i>	36
7.1	Förslag till fortsatt forskning	38
8	<i>Referenser</i>	39

Bilageförteckning

Organisationsstruktur	BILAGA 1	40
Exempel på Tankemodellen	BILAGA 2	41
Intervjuguide – anställda	BILAGA 3	43
Intervjuguide – mellanchefer	BILAGA 4	45

1 Inledning

Vi läser dagligen i tidningen om de stora förändringarna som sker omkring oss. Världens ekonomi brister, svininfluensan sprids över världen, vardagen blir allt mer teknikbaserad, ett världsledande land får för första gången en svart president och fildelning blir straffbart. Detta är bara ett fåtal exempel på förändringar som skett omkring oss den senaste tiden. Alla dessa förändringar påverkar oss individer mer eller mindre. Även arbetslivet förändras ständigt och omorganisationer är ett vanligt förekommande fenomen. Varsel sker i vart och vartannat svenskt företag och produktionen effektiviseras genom maskiner. Detta gör att det talas mycket om organisationsförändringar både på arbetsplatser och i media samt i den akademiska världen. Det är vanligt att stora företag behöver ändra i organisationsstrukturen och det är tydligt att anställda påverkas av det. Detta är även något som det forskas flitigt kring och det publiceras gott om artiklar där det beskrivs hur anställda påverkas av en organisationsförändring. Angelöw (1991) menar att organisationsförändringar bland annat kan skapa emotionella reaktioner som exempelvis stress, oro och osäkerhet. Något som, enligt vår uppfattning, inte uppmärksammas i samma utsträckning är hur anställda påverkas av ”mindre” förändringar på en arbetsplats. Med mindre förändringar menar vi olika sorters förändringar på en arbetsplats som egentligen inte påverkar anställdas vardag och arbetssätt i någon djupare mening, men som ändå kan skapa känslor och reaktioner hos de anställda. Nya arbetskläder kan till exempel göra en person glad men en annan person obekvä. Ett nytt lönesystem kan både göra lönerna tydligare och skapa oro för lönepersonalens fortsatta anställning. Vi tror att även dessa typer av förändringar som enbart kan tyckas påverka de anställda i ganska liten mån kan bidra till många reaktioner, som till exempel förväntan, oro, frustration, irritation och lättnad.

Vi har därför haft ett intresse av att undersöka hur de anställda i en organisation tar emot och uppfattar en mindre typ av förändring, som enligt planeringen inte ska påverka deras dagliga arbetsuppgifter. I Habiliteringen i Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen har man infört ett nytt system för att hantera anställdas och mellanchefer kompetensutveckling. Detta system påverkar inte de anställdas sätt att utföra sina arbetsuppgifter och inte deras dagliga arbete med patienter. Det kan dock påverka mellanchefernas arbetssätt gällande beslut av kompetensutveckling gentemot de anställda. Systemet har inte haft särskilt stor genomslagskraft i organisationen, då de anställda och mellancheferna inte använder systemet i särskilt stor utsträckning. Detta kan ha med deras uppfattning av både systemet i sig och av förändringsprocessen att göra. Förändringsprocessen i denna studie är införandet av det nya systemet för kompetensutveckling. Kompetensutveckling i sig ses inte som ett förändringsarbete, men eftersom anställdas och mellanchefernas uppfattningar om både själva systemet och om införandet av det kan påverka deras mottagande, finner vi det intressant att se till båda dessa sorters uppfattningar. Vi vill i den här studien undersöka vilka tankar och reaktioner som har uppkommit under processens gång samt vilken betydelse dessa har haft för införandet av ovan nämnda system.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att förstå de anställdas och mellanchefernas upplevelser av införandet av samt arbetet med ett nytt system för kompetensutveckling inom Habiliteringen i Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen. Vi ställer oss följande frågor:

1. Vilka uppfattningar finns och vad för slags reaktioner har uppkommit bland anställda och mellanchefer vid förändringsarbetet?
2. Vilka följder kan dessa reaktioner ha fått för förändringsarbetet?

1.2 Disposition

Denna uppsats består, fortsättningsvis, av sex kapitel. I kapitel två presenteras en beskrivning av Habiliteringen i Handikappförvaltning Västra Götalandsregionen och dess nya system för kompetensutveckling. I kapitel tre presenterar vi valda teorier, där det först presenteras hur en förändringsprocess kan gå till. Därefter tar vi upp begrepp som berör olika delar och fenomen vid ett förändringsarbete. Dessa är: information och kommunikation, motivation och makt. I slutet av kapitlet sammanfattas centrala begrepp utifrån valda teorier. I kapitel fyra ger vi en metodisk förklaring till hur vi har gått tillväga. Vi beskriver vilken forskningsansats vi har valt, vårt urval, hur datainsamlingen har gått till samt vilken analysmetod vi har använt oss av. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där vi tar upp etiska ställningstaganden, reliabilitet och validitet samt vilka svårigheter och problem vi ser med valda metoder. I kapitel fem presenterar vi det resultat som erhållits från våra intervjuer. Resultatet är tematiserat och uppdelat mellan anställda och mellanchefer. Det avslutas med en sammanfattning av de centrala dragen både från resultatet med mellancheferna och med de anställda. I kapitel sex analyseras det tematiserade resultatet med utgångspunkt i uppsatsens valda teorier. De anställdas och mellanchefernas resultat analyseras gemensamt. Kapitlet avslutas med slutsatser av vad vi kommit fram till. I kapitel sju förs en diskussion utifrån teorier, metodval, resultat och analys. Avslutningsvis redovisar vi den litteratur vi har använt oss av i undersökningen. Som bilagor finns en organisationsskiss, ett exempel på kompetensutvecklingsmodellen samt två intervjuguider, en som användes för intervjuerna med mellancheferna och en som användes för gruppintervjuerna med de anställda.

2 Tankemodell för kompetens- och verksamhetsutveckling¹

Nedan presenteras bakgrunden till den genomförda förändringen i Habiliteringen i Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen, där vi har genomfört denna undersökning. Sist i kapitlet presenteras innebörden av i uppsatsen vanligt förekommande befattningar och begrepp.

Handikappförvaltningen är en del av Västra Götalandsregionen. De verksamheter som finns inom Handikappförvaltningen är Habiliteringen, Synverksamheten, Hörsel- och dövverksamheten samt Tolkverksamheten. Inom Habiliteringen arbetar man med barn, ungdomar och vuxna som sedan födsel eller ung ålder har bestående funktionsnedsättningar. Habiliteringen är indelad i fyra geografiska verksamhetsområden och inom dessa finns totalt 18 habiliteringsenheter där det sammanlagt arbetar cirka 700 personer. (Se skiss över organisationsstrukturen i bilaga 1.) Det har inom habiliteringen skett en process för att synliggöra och utvärdera kompetens samt för att stödja kompetensutveckling. Grundtanken är att utbildning skall anordnas utifrån verksamhetens behov och inte utifrån den enskilda individens behov. För att göra detta möjligt tog organisationen 2001-11-21 fram en modell för kompetens- och verksamhetsutveckling, som de kallar Tankemodellen. Modellen är indelad i tre övergripande kunskapsområden; *generell verksamhetskunskap och -kompetens, komplementär verksamhetskunskap och -kompetens* samt *yrkesspecifik verksamhetskunskap och -kompetens*.

Alla anställda och mellanchefer har en egen kompetensutvecklingsplan som ska grundas i Tankemodellen. Tankemodellen är därför anpassad efter varje yrkesgrupp, där den *yrkesspecifika verksamhetskunskapen och -kompetensen* är anpassad efter just deras arbetsområden. I de övriga två kunskapsområdena är samma områden med i alla yrkesgruppers Tankemodeller. Det finns alltså exempelvis en Tankemodell för sjukgymnaster och en för arbetsterapeuter (se exempel i bilaga 2). Tankemodellens alla tre övergripande kunskapsområden finns representerade i pappersformatet av modellen, där varje anställd ska skatta sin egen kunskap och kompetens inom olika områden, i kompetensnivåerna ett till fem. I varje Tankemodell finns även en beslutat kompetensnivå för var varje yrkesgrupp bör ligga på i varje enskilt område. De anställda ska inte nå högre kompetensnivåer än den beslutade kompetensnivån och det finns även förslag på hur man ska kunna uppnå olika kompetensnivåer. Tanken är att alla anställdas ifyllda Tankemodeller ska läggas in i en elektronisk plattform på deras interna webbplats, där chefer ska kunna få en överblick över nuvarande kompetens samt vilken kompetens som behövs, både på individ- och verksamhetsnivå.

Några av de personer och grupper som arbetar med Tankemodellen eller som har viktiga roller i organisationen presenteras nedan.

<i>Användargrupp</i>	En nytillsatt arbetsgrupp bestående av en habiliteringschef från varje verksamhetsområde samt verksamhetsutvecklaren. De har bland annat fått i uppgift att granska Tankemodellen och hur den fungerar.
<i>Mellanchefer (Habiliteringschef)</i>	Cheferna på de olika habiliteringsenheterna benämns i denna uppsats som mellanchefer.

¹ Informationen i detta kapitel erhöles vid ett introduktionsmöte med den undersökta organisationen.

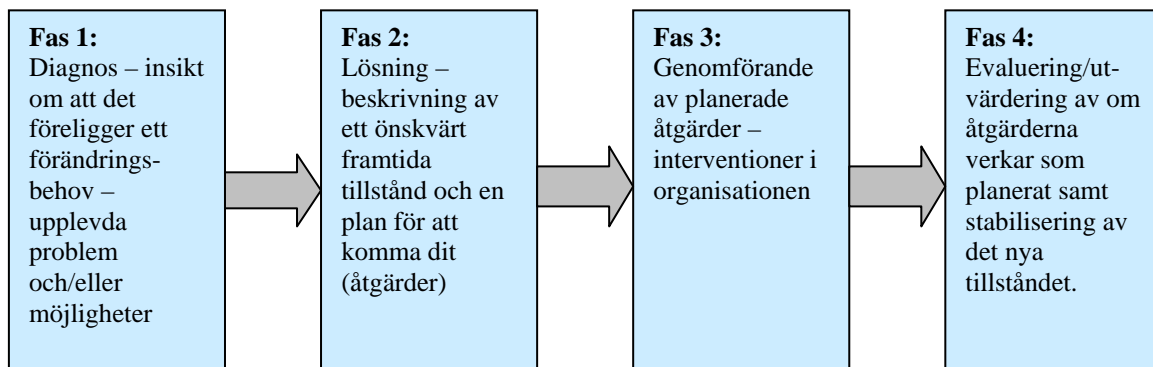
<i>Verksamhetschef</i>	Chef över ett geografiskt verksamhetsområde. Det finns fyra stycken verksamhetsområden där varje område har en chef.
<i>Verksamhetsutvecklare</i>	Ansvarar bland annat för Tankemodellens utveckling.
<i>Yrkesgrupp</i>	Alla anställda inom samma yrke bildar en yrkesgrupp.
<i>Yrkesutvecklare</i>	Varje yrkesgrupp har en yrkesutvecklare som representerar yrkesgruppen. Det finns en yrkesutvecklare per verksamhetsområde.

3 Teori och tidigare forskning

I detta kapitel presenteras de teorier som vi har valt att använda oss av i undersökningen. Först presenteras en förklaring av hur en förändringsprocess kan gå till, följt av dels teorier kring olika situationer i en förändringsprocess, dels teorier kring en förändringsprocess i helhet.

3.1 Förändringsfaser

Jacobsen (2005:20) beskriver olika modeller av förändringar, där *planerad förändring* är den vanligaste. Den viktigaste förutsättningen vid denna typ av förändring är att det finns vissa intentioner, syften eller mål med förändringen och att den uppkommer eftersom någon har en idé om att något behöver förändras i organisationen. Jacobsen identifierar fyra faser i denna förändringsprocess, vilka presenteras i modellen nedan:



Figur 1. Centrala faser i en planerad förändringsprocess enligt Jacobsen (2005:21)

I fas 1 upptäcker någon ett problem som behöver åtgärdas alternativt ser en möjlighet till förändring. I fas 2 analyseras vilka problem eller möjligheter som finns. Denna analys ligger till grund för de olika lösningsförslag till problemet som tas fram. I fas 3 utarbetas först och främst en plan för hur förändringen ska genomföras. Därefter genomförs förändringen efter den utarbetade planen. I fas 4 utvärderas huruvida de verkställda lösningarna faktiskt löste problemen. Om organisationen anser är att förändringen är lyckad behöver de därmed stabilisera förändringen och anpassa organisationen efter den. (Jacobsen, 2005:21-22)

3.1.1 Förankring

Förankringen är av stor vikt vid ett förändringsarbete och det är inte bara målbilden som måste förankras, utan även själva förändringen i sig (Gräsberg och Hulteberg, 2005:35ff). Förankring innebär att få acceptans och engagemang för förändringen och detta måste ske på minst tre olika nivåer: i den formella strukturen, i de informella nätverken samt hos varje anställda. Att förankra målbilden i organisationen och hos de anställda innebär att den måste säljas in hos dem, så att de både accepterar den och är beredda att sälja den vidare. För att detta ska vara möjligt måste den dels ha ett bra innehåll och dels förmedlas av personer som anses vara trovärdiga. Gräsberg och Hulteberg (2005:37) beskriver tre faktorer som förankringen styrs av:

- Hur van organisationen är vid förändring

- Hur förändringen påverkar de anställdas egen situation, om förändringen kan uppfattas som positiv eller inte
- Hur stort behovet av förankring är för att den specifika förändringen ska lyckas

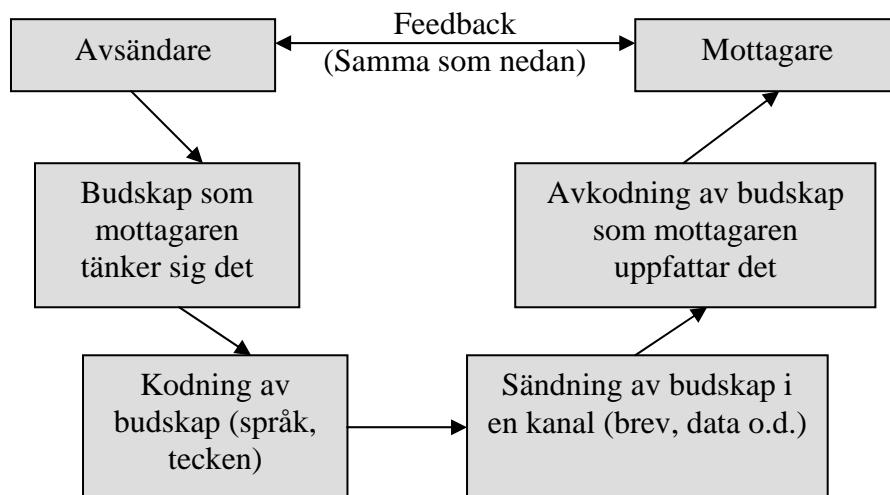
Det är dessa punkter som avgör hur förankringen ska planeras och hur stor vikt man ska lägga vid den. Om förändringen inte förankras på ett bra sätt så får det negativa konsekvenser, exempelvis i oengagemang, för hela förändringsprocessen. Det är viktigt att förankringen börjar uppifrån, det vill säga att målbilden först förankras hos cheferna och sedan hos de anställda. Cheferna måste ha en säkerhet i vad förändringen, och vad deras egen roll i den, innebär för att kunna förmedla detta vidare till de anställda. En osäkerhet hos cheferna sprider sig lätt vidare till de anställda. För att skapa en säkerhet hos chefer, och på andra nivåer, krävs att det finns tydliga direktiv på vad som ska ske, eftersom det annars skapas osäkerhet som lätt spiller över på nästa nivå. Ytterligare en viktig sak för att kunna förankra förändringen är att den sätts i ett sammanhang och att meningen med förändringen klargörs. För att de som påverkas av förändringen ska kunna ta den till sig så måste de få förståelse för förändringens drivkrafter samt förstå syftet med den. Det är även viktigt att de anställda ges möjlighet att påverka och att vara delaktiga i förändringsarbetet. Ledningen måste därför vara lyhörd och lyssna på organisationens medlemmar. De måste få möjlighet att diskutera och ifrågasätta förändringen, innan de kan acceptera förändringen. Istället för att skapa oro, farhågor och misstänksamhet hos de anställda, kan man genom att ta sig tid till ifrågasättande och diskussion skapa möjligheter och positiva förväntningar. Gräsberg och Hulteberg (2005:38-41) poängterar att förankring tar och måste få ta tid. Det går inte att trycka in en förändring, utan det lönar sig att lägga extra tid vid planering och förankring för att få de anställda med sig.

3.2 Information och kommunikation

Vid ett förändringsarbete är det viktigt att anställda får den information som de behöver, men det är vanligt att svårigheter uppstår inom just detta område (Ahrenfelt, 2001:104). Även när organisationer inte genomgår en planerad förändringsprocess så är kommunikationsproblem vanligt förekommande i organisationer och dessa handlar ofta om att kommunikationen är för dålig mellan ledning och anställda (Jacobsen och Thorsvik, 2005:339). Ledningen lyssnar inte på de anställda och informerar dem inte om vad som sker. Det kan även vara problem i kommunikationen mellan anställda som arbetar med varandra. Kommunikationsproblem handlar generellt om att ledare eller anställda inte mottar den information som de anser sig behöva och därmed hämmas av osäkerhet i sitt arbete.

3.2.1 Kommunikationsprocessen

Kommunikation är den process där personer skickar meddelanden till varandra (Jacobsen och Thorsvik, 2002:335). Själva meddelandet kallas information, medan kommunikation är processen där informationen förmedlas. Jacobsen och Thorsvik (2002:335) presenterar en modell över kommunikationsprocessen:



Figur 2. *Kommunikationsprocessen* enligt Jacobsen och Thorsvik (2002:335)

De aktörer som omfattas av kommunikationsprocessen är *sändaren*, den som skickar ett meddelande, samt *mottagaren*, den som tar emot och tolkar det överförda meddelandet. De faser som är centrala i kommunikationsprocessen presenteras nedan.

Sändaren påbörjar kommunikationsprocessen genom att koda meddelandet som består av den information som denne vill förmedla (Jacobsen och Thorsvik, 2002:335-336). Kodning innebär de symboler sändaren väljer för att förmedla budskapet, dessa kan vara både verbala och icke verbala. Sändaren måste även välja vilken kanal som ska användas vid överförandet av meddelandet. Kanalen måste vara anpassad till de symboler som sändaren vill förmedla. (Se utförligare information om kanaler i kapitel 3.2.3) När mottagaren tar emot meddelandet måste det avkodas vilket innebär att mottagaren måste tolka meddelandets innebörd för att bilda sig en uppfattning av vad sändaren vill förmedla. För att uppnå en effektiv kommunikation måste mottagaren tolka meddelandet i enlighet med sändarens syfte. Det avslutande ledet i kommunikationsprocessen är feedback vilket innebär att mottagaren svarar på sändarens meddelande. Feedbacken skapar en tvåvägskommunikation då även mottagaren fungerar som sändare och vice versa.

3.2.2 Sändare och mottagare

Sändaren är den som förmedlar ett budskap till någon annan (Jacobsen och Thorsvik, 2005:340). När sändaren kodar sitt meddelande ska det ske på ett sätt som både förmedlar hur sändaren tänker och på ett sätt som gör att mottagaren kan tolka det rätt. Det uppstår ofta problem vid kodningen av meddelandet. Ett skäl till detta kan vara att sändaren väljer ord, uttryck eller en jargong som uttrycker något annat än vad denne hade tänkt. Ett annat skäl kan vara att sändaren väljer att uttrycka sig på ett sätt som inte väcker samma associationer hos mottagaren och därför tolkas på ett annat sätt. Ett tredje skäl kan vara att sändaren väljer att formulera sig på ett sätt som inte skapar förtroende hos mottagaren, vilket gör att denne ställer sig skeptisk och avvisande till meddelandet.

Sändarens val av kodning har stor betydelse för mottagarens uppfattning och tolkning av meddelandet (Jacobsen och Thorsvik, 2005:342). Mottagarens inställning till och uppfattning av sändaren kan påverka hur meddelandet mottas. En annan anledning till feltolkning kan vara att mottagaren känner att det finns anledning att tro att informationen inte stämmer, eftersom

mottagaren då ställer sig avvisande till informationen. Kommunikationsproblem i organisationer uppstår ofta genom att anställda får för lite information, men det kan även bli problem när de får för mycket information. Om informationskanalerna överlastas med för mycket information så kan det få negativa konsekvenser för alla i organisationen. Det finns olika sätt som de anställda kan reagera på om de får för mycket information (Jacobsen och Thorsvik, 2005:342-343). En reaktion kan vara att de låter bli att ta hänsyn till en del av informationen, vilket riskerar att de går miste om viktig information. En andra reaktion kan vara att de enbart behandlar informationen ytligt, med risk att de därför tolkar den fel. En tredje reaktion kan vara att de samlar informationen och behandlar den efter hand som de får tid, vilket kan leda till att viktig information kan få vänta. En fjärde, och sista, reaktion kan vara att de anställda medvetet väljer att prioritera vissa typer av information, vilket kan leda till att de systematiskt utelämnar viktiga delar av informationen. Dessa olika reaktioner visar på hur viktigt det är att organisationen värderar vilken information som de anställda behöver, så att det inte skickas ut mer än vad de kan hantera.

Vid förändringsprocesser är det viktigt att både chefers och anställdas kommunikationsansvar klargörs (Simonsson, 2002:113). Det är vanligt att både chefer och anställda har ganska oklara uppfattningar om sitt ansvar och sina roller som kommunikatörer. Chefer och anställda behöver gemensamt reflektera och samtala kring vilka kommunikativa förväntningar de har på varandra. Denna kommunikation kring kommunikationen kallas för metakommunikation och den behövs både mellan chefer och anställda samt mellan de olika chefsnivåerna. Metakommunikation kan bidra till att klargöra outtalade kommunikativa förväntningar som ofta finns i organisationen.

3.2.3 Kommunikationskanaler

Kommunikation kan förmedlas inom olika kanaler som används vid den interna dialogen i en organisation (Erikson, 2007:71). Det finns tre olika kanaler: *skriftliga kanaler*, *elektroniska kanaler* samt *muntliga kanaler*.

Skriftliga kanaler avser tryckt information på papper eller liknande material. Exempel på sådana är personaltidningar, OH-material, protokoll, PM och rapporter (Erikson, 2007:71). De stora fördelarna med skriftliga kanaler är dels att läsaren kan gå tillbaka och kontrollera vad som stod i texten och dels att det går att förklara komplexa frågor exempelvis med hjälp av grafik. En skriftlig kanal kan läsaren ta del av när det passar denne och informationen kan nå läsare på många olika ställen. Risken för feltolkningar och missförstånd är liten så länge texten är korrekt skriven. En stor nackdel med skriftliga kanaler är att det finns små möjligheter till dubbelriktad dialog. Skriftliga källor är därför lämpliga när syftet är att förmedla och dokumentera fakta. *Elektroniska kanaler* består av exempelvis e-post, intranät, telefonkonferens, databaser och andra elektroniska meddelandesystem (Erikson, 2007:72). Framförallt intranät gör det lätt att göra information tillgänglig för alla som har tillgång till systemet. Dock är ett intranät inte en lösning på alla behov då man inte kan förlita sig helt på en enda kanal och dessutom måste det respekteras att olika personer söker och använder information på olika sätt. Den tredje formen av kommunikationskanaler är *muntliga kanaler*, som bland annat består av planerade möten, utbildningar, seminarier och telefonsamtal (Erikson, 2007:73). Det är de muntliga kanalerna som är själva grunden för att utveckling ska ske på en arbetsplats. De stora fördelarna med muntliga kanaler är att det sker ett ömsesidigt tankeutbyte och att möjligheterna till frågor och förtydliganden är stora. Mötet som muntlig kanal innebär både en chans för alla att få svar på sina frågor och att få framföra sin åsikt.

Ett vanligt problem är att en viss kanal kan begränsa möjligheterna till återkoppling och därmed hämma en önskad tvåvägskommunikation (Jacobsen och Thorsvik, 2005:341). Det kan därför uppstå problem när meddelandet förmedlas genom den kanal som sändaren har valt eftersom den kan vara olämplig för det tänkta meddelandet. Kommunikationen blir effektivast när de olika kanalerna kombineras och kompletterar varandra (Erikson, 2007:78). En kombination av kanaler som ger möjlighet till återkoppling ger dels ledningen ökade möjligheter att höja de anställdas kunskap inom ett visst område och dels de anställda möjligheter att framföra sin syn på situationen.

3.3 Makt

Det finns en naturlig koppling mellan kommunikation och makt eftersom det är genom kommunikationen som makten förmedlas (Heide et al., 2005:60-61). Struktur, kanaler och regler för kommunikation i en organisation är arenan för maktutövande och det gör att kommunikationen aldrig kan vara helt neutral utan ger vissa aktörer större fördelar än andra. Makt är ett problematiskt begrepp eftersom det kan ha flera olika betydelser och det finns därav också olika definitioner av begreppet makt (Jacobsen och Thorsvik, 2002:199). En förklaring som används av flertalet forskare är att makt innebär att A påverkar B på ett eller annat sätt. Att en person har makt innebär således att personen är i stånd att påverka en situation eller att få något att hända, som har betydelse för personens eller gruppens intressen. En annan, inom organisationsteorin, vanligt förekommande definition av makt är att makt åsyftar en aktörs förmåga att övervinna motstånd för att uppnå ett önskat mål eller resultat. Denna definition av makt kan klassificeras i fyra grupper av sociala fenomen: *tvång*, *manipulering*, *övertalning* och *auktoritet* (Jacobsen och Thorsvik, 2002:201). Makt genom *tvång* innebär att en person använder sig av fysisk eller psykisk makt för att tvinga någon att göra något som den annars inte skulle ha gjort. I det moderna samhället accepteras denna form av makt enbart om den utövas i regi av det offentliga, oftast i anslutning till straffrättsystemet. Makt genom *manipulation* kan anta många former och förekommer i olika sammanhang. Gemensamt för alla former av manipulation är att den som blir utsatt inte är medveten om det. Denna typ av makt ses som omoralisk och opassande och väcker därför motstånd om den upptäcks. Makt genom *övertalning* innebär att någon genom argumentation får en annan person att acceptera ens budskap som rimligt och sant och därmed instämmer i slutsatserna. Denna typ av makt är ofta sammankopplad med specialiserad kunskap och följer ofta den professionella statushierarkin. Den viktigaste formen av makt för moderna organisationer är *auktoritet*, eftersom den ses som legitim, alltså att den uppfattas som riktig och rimlig. Auktoritet är något som någon ger till någon annan, vanligtvis något som de anställda ger till ledningen och det innebär att de godkänner ledningens maktinnehav (Barnard, 1938 ref. i Jacobsen och Thorsvik, 2002:210). Om ledningen uppnår auktoritet så leder det till att de beslut de tar inte ifrågasätts, utan accepteras eftersom de anställda redan har godkänt deras auktoritativa maktposition. Dessa fyra former av makt är grova kategorier som kan överlappa varandra då skillnaden kan vara oklar (Jacobsen och Thorsvik, 2002:201).

3.4 Motivation

Motorn i ett förändringsarbete är motivation och för att en organisation ska kunna genomgå en förändring måste det finnas en förändringsvilja i organisationen (Angelöw, 1991:87-88). Motivationen handlar om olika behov, önskemål och om strävan efter att förverkliga ett visst mål. För att förändringsvilja ska finnas är det viktigt att samtliga anställda i organisationen gemensamt bygger upp mål och visioner kring vad förändringen innebär och vad det är man vill åstadkomma med förändringen. Angelöw (1991:87) anser att de flesta arbetsmotivationsteorier

inte är tillräckligt anpassade till förändringsarbete och har därför utformat en motivationsmodell riktad mot just förändringsarbete. Motivation och förändringsvilja hänger samman med vilja, delaktighet, självförtroende, tilltro, trygghet och information som tillsammans utgör det goda förändringsarbetets plattform. Dessa faktorer bildar Angelöws (1991:89) motivationsmodell som presenteras nedan:

Motivationsmodell	
Förutsättningar för motivation	Värden som skapas
Vilja	En önskan och insikt om behov av förändringar. Viljan är motorn i själva förändringsarbetet.
Delaktighet	Makt och möjlighet att genomdriva förändringar
Tilltro	Omgivningens positiva attityder stärker den enskildes förmåga att genomföra förändring
Självförtroende	Tro på ens egen förmåga att förändra
Information och kunskap	Ger en realistisk och tydlig bild av möjliga förändringar
Trygghet	En känsla av trygghet är nödvändig för att man ska vilja förändra

Figur 3. En motivationsmodell enligt Angelöw (1991:89)

Ovanstående sex förutsättningar för motivation kan vara mer eller mindre utvecklade i olika faser i förändringsarbetet, men samtliga förutsättningar bidrar till en stark förändringsvilja när de uppfylls (Angelöw, 1991:89).

För att uppnå den första förutsättningen i figur 3, *vilja*, krävs att en önskan om eller ett behov av förändring finns (Angelöw, 1991:89). Eftersom olika personer kan ha olika behov så har de även olika motiv som drivkraft vilket gör att det är viktigt att lyfta upp vilka behov som tillgodoses genom att syftet med förändringen uppnås. Om en person upplever att syftet med förändringen leder till en förbättring av den egna situationen har hon en drivkraft till att försöka uppnå dess mål. När en önskan eller insikten av nödvändigheten av en förändring övergår till handlingsberedskap har individen en offensiv attityd och förändringsvilja.

Om samtliga anställda har möjlighet till inflytande och görs delaktiga i förändringsprocessen så stärks förändringsviljan och därmed uppfylls den andra förutsättningen i figur 3, *delaktighet* (Angelöw, 1991:90). Motivationen ökar när anställda får vara delaktiga i problemformuleringar, diskutera fram förslag till förändringar samt vara med och bestämma takten i förändringen. Bristfälligt inflytande från de anställda i organisationen vid förändringsarbetet leder till en försvagning av motivationen.

Omgivningen, i detta sammanhang ledning och arbetskamrater, är en viktig faktor för att motivationen ska öka hos varje enskild anställd (Angelöw, 1991:90). Dess *tilltro* (den tredje förutsättningen i figur 3) och förväntningar på att den enskilde individen presterar så bra den kan efter de förutsättningar som finns, är grundläggande för att motivation ska uppstå. Ett förändringsvänligt arbetsklimat präglas av respekt och tilltro, men i många organisationer råder det brist på respekt för de anställda. För att de anställda ska ta sitt arbete på allvar måste de ges

förutsättningar och möjligheter för att lyckas, exempelvis genom feedback, annars brister respekten och motivationen sjunker.

Den fjärde förutsättningen för motivation är *självförtroende*, alltså tron på den egna förmågan till förändring (Angelöw, 1991:91). Motstånd till förändring kan grunda sig i ett vacklande självförtroende och i tron på att man som individ inte kan lyckas med en framgångsrik förändring. En förutsättning för förändringsvilja och motivation är att varje individ tror på sin förmåga att lyckas med det rådande förändringsarbetet samt att det finns en förväntan om framgång. Det är därför viktigt att medvetandegöra små och positiva förändringar eftersom självförtroende och motivation stärks genom upplevda framgångar.

För att de anställda ska ha en förändringsvilja måste de ha god *kunskap* och erhålla *information* genom hela processen (Angelöw, 1991:91), vilket är den femte förutsättningen i figur 3. Förändringarna måste vara realistiska och tydliga för att motivation och självkänsla ska kunna byggas upp. Genom information och kunskap om organisationens förutsättningar kan förändringsalternativen göras realistiska. Ett förändringsarbete är en långsiktig process där motivationen hela tiden måste uppmuntras och hållas levande, vilket information och kunskap starkt bidrar till.

Trygghet är den sjätte och sista förutsättningen för att förändringsvilja och motivation ska uppnås (Angelöw, 1991:92). Samtidigt kan otrygghet och ångest vara en drivande del i ett förändringsarbete eftersom ångest kan få oss att handla, medan tryggheten är den bas som vi agerar utifrån (Moxnes, 1986:182-183, ref. i Angelöw, 1991:92). Tryggheten blir därmed grunden för att en individ ska våga ta initiativ och ångesten är stimulansen som gör det nödvändigt för en individ att ta egna initiativ. Otrygghet uppstår i nästan alla former av förändringar och den stora utmaningen innebär att omvandla ångesten och otryggheten till en spänning som kan fungera som drivkraft för förändring. Dock så förutsätter detta att en individ har en känsla av grundtrygghet och tillit till sig själv och till sin omgivning.

3.5 Sammanfattning

I detta kapitel har vi presenterat våra valda teorier och vi kommer nedan att kortfattat sammanfatta vad de innebär. En *planerad förändring* går igenom fyra olika faser. För att kunna stabilisera resultatet i den fjärde fasen, måste organisationen ha uppnått alla delar i respektive tidigare fas. Gällande *förankring* så är det vid förändringsarbeten av stor vikt att det tas tid till den. Detta eftersom förankringen ligger till grund för hela förändringsarbetet och kan vara avgörande för hur det fortsatta arbetet fortlöper. Även *information* och *kommunikation* måste vara väl fungerande i ett förändringsarbete, eftersom det är så alla berörda blir insatta i vad förändringen innebär samt i vad som sker och kommer att ske. Valet av *kommunikationskanaler* har stor betydelse för hur informationen förmedlas. Även *sändares* och *mottagares* agerande har stor betydelse för hur kommunikationen fungerar. Genom kommunikationen kan *makt* förmedlas. Makt genom exempelvis övertalning och auktoritet kan påverka hur ett budskap förmedlas och tas emot. Slutligen, för att en förändring ska gå att genomföra, krävs det att de som berörs är *motiverade* till att förändras. Det finns olika förutsättningar för att motivation ska uppnås, och ju fler förutsättningar en person uppnår, desto mer motiverad blir personen.

4 Metod

I följande kapitel presenteras metodval och tillvägagångssätt för undersökningen. Först presenteras vald forskningsansats följt av urval, datainsamling och analysmetod. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

4.1 Forskningsansats

Det första problemet vid val av metod gäller vilken strategi som är bäst för att få grepp om verkligheten och det finns två strategier att utgå från: deduktiv och induktiv strategi (Jacobsen, 2002:34). Vid den deduktiva strategin går forskaren från teori till empiri. Denna strategi innebär att hon först skaffar sig förväntningar om hur hon tror att det ska se ut och sedan samlar in material för att se om hennes förväntningar stämmer överens med den faktiska verkligheten. Förväntningarna bygger på tidigare empirisk forskning och tidigare teorier, vilket förutsätter att hon har skapat sig en uppfattning kring dessa. Vid den andra strategin, den induktiva, går forskaren från empiri till teori (Jacobsen, 2002:35). Hon går därmed ut i verkligheten så gott som helt utan förväntningar och samlar in all relevant information för att sedan systematisera den data som hon har fått in. Utifrån den systematiserade data väljer hon vilka teorier hon ska utgå ifrån i det fortsatta arbetet. Målet med en induktiv strategi är att forskaren inte ska begränsas av något vid insamling av information.

Vid denna undersökning har vi med hjälp av vår utbildning på det Arbetsvetenskapliga programmet på Högskolan i Halmstad en grundläggande kunskap om organisationsförändring och vissa teorier kring detta ämne. Dessa kunskaper har mer eller mindre omedvetet påverkat oss i undersökningen, bland annat i utformande av intervjuguiden (se bilaga 3 och 4), vilket är ett handlingsätt i det som Jacobsen (2002:34) beskriver som den deduktiva strategin. Däremot valde vi att inte utgå från specifika teorier vid utformandet av intervjuguiden. Vi ställde istället frågor kring det berörda förändringsarbetet i helhet, och utformade vårt teorival i efterhand utifrån det empiriska material som vi fått in, i enlighet med den induktiva strategin. På grund av dessa val och förutsättningar ligger undersökningens metodval mellan de två strategierna.

Inom samhällsvetenskapen finns det två traditionella sätt att studera verkligheten på, vilka motsvaras av två olika analysmetoder; kvantitativ och kvalitativ metod. Starrin (Starrin och Svensson, 1994:21) förklarar vad skillnaden är mellan dessa två termer rent språkligt och skriver att kvalitet syftar på karaktären eller egenskapen hos någonting, medan kvantitet är mängden av denna karaktär eller egenskap. Han förklarar att en kvalitativ metod syftar till att förklara hur något är beskaffat och har som mål att identifiera variation, struktur och/eller processen i en specifik företeelse. Den kvantitativa metoden syftar till att undersöka mängder av ett fenomen och har som målsättning att undersöka dels hur på förhand definierade företeelser fördelar sig mellan olika grupper, dels huruvida samband finns mellan dessa. Metoderna har olika syften samt används vid olika sorter av studier och kan därmed inte ersätta varandra.

Syftet med denna undersökning är att förstå varför det ser ut som det gör. Undersökningen syftar inte till att kvantifiera eller generalisera resultatet, utan till att få en djup bild av specifika företeelser. Genom att använda oss av intervjuer som metod kan respondenterna delge oss information kring det berörda ämnet, samt förklara varför de upplever det på ett visst sätt. Vi som forskare har då även möjlighet att följa upp och utveckla viktiga delar i samtalen. Med syftet med uppsatsen i åtanke, är därför en kvalitativ metod att föredra.

4.2 Urval

Efter ett inledande möte med verksamhetsutvecklaren och personalsekreteraren i habiliteringen bestämde vi oss för att utföra intervjuer på fyra av 18 habiliteringsenheter. Vi hade en önskan att undersöka fler enheter, men på grund av tidsbegränsning fick denna avgränsning göras. Eftersom vi ville undersöka hur både mellanchefer och anställda såg på förändringsarbetet, valdes att utföra individuella intervjuer med cheferna på respektive enhet samt gruppintervjuer med de anställda på dessa enheter. Verksamhetsutvecklaren skickade ut ett informationsmail till samtliga habiliteringschefer där det informerades om att vår undersökning skulle utföras. Detta för att förbereda mellancheferna för att de skulle kunna bli kontaktade av oss samt i sin tur kunna förbereda de anställda. Med utgångspunkt i en lista på habiliteringar som erhöles vid det inledande mötet valdes fyra enheter ut. Kontakt via telefon togs med cheferna på dessa enheter, där syfte med undersökningen förklarades och respektive chef fick möjlighet att tacka ja eller nej till deltagande i undersökningen. Då samtliga mellanchefer tackade ja behövdes inte ett nytt urval göras. Vi hade en önskan att urvalet av anställda skulle göras utan mellanchefernas medvetande om och inflytande över vilka som deltog. På grund av praktiska skäl och tidsbrist var detta inte möjligt, utan mellancheferna fick gå ut med en förfrågan och själva samla in intresserade anställda. De önskemål vi hade på grupp sammansättning var att det skulle vara fyra anställda med blandade yrkeskategorier och anställningstid. Sammanlagt intervjuades fyra mellanchefer och 14 anställda, då det vid två av gruppintervjuerna enbart var tre deltagare. Samtliga respondenter hade högskole- eller universitetsutbildning inom varierande yrkeskategorier. Majoriteten var kvinnor men även män förekom.

4.3 Datainsamling

4.3.1 Intervjuguide

Innan utförandet av intervjuerna utformade vi två olika intervjuguider som byggde på samma grundfrågor men vi anpassade dem till respektive målgrupp, alltså mellanchefer och anställda. Vårt preliminära syfte och frågeställningar låg till grund för de frågor som ingick i intervjuguiderna. Vi valde att inte utforma intervjuguiderna enligt teoribaserade ämnesområden, utan sökte få en så öppen intervju som möjligt om upplevelser och reaktioner kring den berörda förändringen. Innan intervjuerna påbörjades informerades vi respondenterna att vi hade en intervjuguide men att vi önskade ett fritt samtal för att diskussioner skulle skapas och att intervjuguiden mest var ett stöd för oss som intervjuare. Vi berättade att de gärna fick diskutera fritt kring det som kom upp under intervjun, vilket var extra viktigt för oss vid gruppintervjuerna. Detta bidrog till att det fanns utrymme för respondenterna att utveckla sina svar samt för oss som intervjuare att ställa följdfrågor.

4.3.2 Gruppintervjuer

Vi har i undersökningen använt oss av de fokusgrupper som beskrivs nedan, men kommer för enkelhetens skull, efter detta kapitel, att benämna dem som gruppintervjuer genom hela uppsatsen. Morgan (1997:6) presenterar sin definition av fokusgrupper:

A research technique that collects data through group interaction on a topic determined by the researcher.

Wibeck (2000:23) utgår från denna definition och översätter samt utvecklar begreppet fokusgrupper som en form av fokuserade gruppintervjuer där en mindre grupp människor möts för att diskutera ett, av en forskare bestämt, område. Genom fokusgrupper kan forskaren studera hur deltagarna resonerar sig fram till en gemensam syn på något, alternativt hur de

kommer fram till att de inte är överens om något (Wibeck, 2000:21). Det finns olika situationer där fokusgrupper är ett bra tillvägagångssätt. En första situation är när det finns stora olikheter mellan undersökningsdeltagarnas sätt att tänka och reagera kring olika situationer. En andra är när handlande och motivation ska undersökas, eftersom deltagare vid fokusgruppsdiskussioner jämför sina erfarenheter samt förklarar sina motiv till sitt handlande. Med hjälp av denna diskussion kan andra viktiga aspekter komma fram, än dem som intervjuaren har haft en tanke på. En tredje situation där fokusgrupper är fördelaktiga är när olikheter förstås ska. Eftersom fenomen upplevs på olika sätt av olika personer, så är det vanligt både att deltagarnas uppfattning inom en fokusgrupp jämförs och att olika fokusgrupper jämförs med varandra (Wibeck, 2000:40-41). Eftersom dessa situationer stämmer väl överens med denna undersökning så är det relevant att fokusgrupper används som metod. Dock poängterar både Wibeck (2000) och Morgan (1997) att en risk vid användning av fokusgrupper är att alla inte kommer till tals då vissa personer tar större plats än andra. De menar även att känsliga ämnen kan vara svårare att diskutera i grupp. Detta är något som vi har tagit hänsyn till och ansträngt oss för att motverka vid fokusgruppsdiskussionerna, då det är av största vikt att alla kan delge sina tankar. (Se diskussion kring detta under 4.5.3.) Wibeck (2000:39, 58) skriver att för att bredda en studie kan det vara en fördel att komplettera fokusgrupper med en annan metod, exempelvis observationer och individuella intervjuer. Hon skriver även att om samtalsämnet vid fokusgruppsdiskussionen rör deltagarnas situation på en gemensam arbetsplats, så är det klokt att inte blanda chefer med övriga anställda (Wibeck, 2000:44). På grund av dessa två argument har vi valt att utföra individuella intervjuer med cheferna till deltagarna vid fokusgruppsdiskussionerna.

4.3.3 Individuella intervjuer

Individuella intervjuer är den vanligaste typen av intervjuer (Denscombe, 2000:136). En fördel med denna form av intervjuer är att all information under intervjun kommer från samma källa, vilket gör det lättare för forskaren att ha kontroll över var informationen har kommit ifrån. En annan fördel är att forskaren kan kontrollera samtalet, eftersom hon bara har en person att föra en dialog med. Till skillnad från vid fokusgrupper så kan forskaren vid individuella intervjuer få ut mer djup och detaljrik information, vilket kan ge en mer detaljerad förståelse för situationen (Wibeck, 2000:39). Vid de individuella intervjuerna med mellancheferna såg vi dessa fördelar, då respondenterna gav en detaljerad bild av situationen. Det var även lättare att föra tillbaka samtalet till det berörda ämnet, om så behövdes.

4.3.4 Material vid intervjuer

Intervjuerna genomfördes i enskilda rum, avgränsade från övrig verksamhet, på respektive enhets arbetsplats. Innan intervjuerna påbörjades informerades respondenterna kring undersökningens syfte samt tillfrågades om samtycke för inspelning. Vi båda deltog vid varje intervju där en hade en ledande intervjuroll och ställde de flesta frågorna medan den andre förde stödanteckningar samt flikade in med följdfrågor. Detta för att göra det så enkelt som möjligt både för respondenterna och för oss själva samt för att undvika förvirring. Samtliga intervjuer spelades in för att underlätta vid transkriberingen som skedde i anknäring till varje genomförd intervju. Vid transkriberingen skrevs intervjuerna ut så gott som ordagrant vilket underlättade vid bearbetning och analys av materialet.

4.4 Analyismetod

Efter att alla intervjuer var transkriberade påbörjades bearbetningen av dem genom det som Jacobsen (2002:230) beskriver som kategorisering av data, där alla gruppintervjuer behandlades gemensamt och alla individuella intervjuer likaså. Genom att ha läst igenom alla intervjuer hade vi fått en tydlig bild av vilka teman som var centrala och delade således in materialet enligt dessa. Detta menar även Jacobsen (2002:231) är ett grundläggande krav för kategorisering, alltså att kategorierna grundas i data och inte genom forskaren själv. När materialet kategoriserades sorterades även icke relevanta delar bort, alltså sådana delar som inte berörde ämnesområdet alls. Efter detta sammanfattade vi resultatet enligt det som Kvale (1997:177) benämner som meningskoncentrering, vilket gjorde att resultatet blev lättöverskådligt och hanterbart. Eftersom mellancheferna och de anställda hade olika syn på förändringen, och eftersom vi finner det intressant att se vad som skiljer dem åt, så har vi valt att bearbeta dem var för sig. De teman vi har kommit fram till är följande: Kunskap om Tankemodellen, Inställning till Tankemodellen samt Användande av Tankemodellen.

4.5 Metoddiskussion

4.5.1 Etiska ställningstaganden

Vetenskapsrådet är en statlig myndighet som arbetar med att finansiera kvalitativt bra forskning (www.vr.se). Ett led i detta har varit att Vetenskapsrådet har utvecklat forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, vilka vi har utgått från. Dessa principer består av fyra huvudkrav: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*, vilka vi kortfattat förklarar i relation till vår undersökning. För att uppfylla *informationskravet* ska forskaren informera de som är berörda av undersökningen om den aktuella forskningsuppgiftens syfte samt att medverkan är frivillig. Vid kontakt med berörda chefer förklarade vi syftet med undersökningen samt frågade om de ville delta. Vid varje intervju presenterades syftet med undersökningen åter igen, vilket vi var extra tydliga med vid gruppintervjuerna då detta var första kontakten som vi hade med de anställda. *Samtyckeskravet* uppfylls genom att deltagarna själva ska få godkänna sin medverkan i undersökningen, vilket samtliga deltagare gjorde i denna undersökning. *Konfidentialitetskravet* innebär att personerna som medverkar i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet samt att personuppgifterna ska förvaras på ett sätt där obehöriga inte kan ta del av dem. Alla uppgifter vi har samlat in har behandlats utan användning av namn på person eller habiliteringsenhet. Vi vill poängtera att vi har fått samtycke till att presentera vilken organisation undersökningen har utförts på. Det sista kravet som Vetenskapsrådet har publicerat, *nyttjandekravet*, uppnås genom att de uppgifter som är insamlade om enskilda personer enbart används för forskningsändamål. Vi har inte och kommer inte att använda insamlade uppgifter till något annat än denna undersökning.

4.5.2 Reliabilitet och validitet

Inom forskning är validitet och reliabilitet två centrala begrepp som måste tas hänsyn till vid metodval och genomförande. Ejvegård (2003:70-73) menar att validitet syftar på huruvida undersökningen mäter det den avser att mäta medan reliabilitet syftar på tillförlitligheten, alltså om det går att upprepa undersökningen och erhålla samma resultat. Syftet vid kvalitativa undersökningar inte är att söka allmängiltiga förklaringar eller att generalisera resultatet. Syftet är i stället att se hur deltagarna i undersökningen uppfattar det berörda ämnet. Det viktiga är alltså inte huruvida undersökningen ger samma resultat om den upprepas. Därför är reliabiliteten inte av lika stor vikt som validiteten vid en kvalitativ undersökning (Ejvegård

2003:70-73). Vad gäller validiteten i denna undersökning har vi försökt att stärka den genom att utgå från våra frågeställningar i intervjuguiderna. Eftersom vi har velat undersöka deltagarnas uppfattning kring det berörda ämnet valde vi att inte styra intervjuerna efter i förväg bestämda teoretiska områden. Vi ville istället få upp en diskussion kring ämnet där deltagarna hade möjlighet att föra fram vad just de tyckte var viktigast och alltså inte föra in samtalet på det som vi trodde skulle vara relevant. På grund av detta kom många intressanta aspekter upp, som vi inte hade tänkt på annars. Med hjälp av våra intervjuguiderna kunde vi dock föra tillbaka intervjun till det berörda ämnet när deltagarna kom in på områden som inte alls berörde ämnet.

4.5.3 Svårigheter och problem

I planeringsfasen av undersökningen diskuterade vi vilka i organisationen som skulle delta. Det fanns en tanke att intervjua verksamhetschefer, habiliteringschefer samt anställda för att få en bred bild om problemområdet. För att avgränsa undersökningen valde vi att enbart fokusera på habiliteringschefer och anställda. Det visade sig dock i intervjuerna med dessa att det hade kunnat vara intressant att utföra intervjuer även med verksamhetscheferna för de enheter där intervjuer hade utförts. Eftersom det inte fanns tid att ändra i planeringen kunde en förändring inte göras. Vi tror att intervjuer med verksamhetscheferna hade kunnat bidra till en ännu djupare förståelse för problemområdet.

En annan svårighet vi har sett med urvalet i undersökningen är i urvalsfasen av anställda där vi inte hade möjlighet att välja ut och kontakta dem själva. Eftersom de anställda inte alltid utför sitt arbete på arbetsplatsen så var det svårt för oss att samordna en tid via telefon med dem, som skulle passa för flera anställda. Därför togs det ett gemensamt beslut mellan oss och habiliteringschefer om att det var lättare att de organiserade plats och vilka anställda som skulle delta. Vi är medvetna om att detta inte är ett optimalt sätt att välja ut respondenter och önskar att vi hade kunnat göra det på annat sätt. För att vidmakthålla anonymiteten för de anställda gentemot deras chefer har vi inte delat upp de anställdas svar efter vilken enhet de arbetar på, vilket vi även var noggranna med att informera dem om. Detta tror vi har bidragit till att de anställda var öppna med sina tankar och känslor vid intervjuerna och vi tror inte att det faktum att chefen valde ut dem hämmade deras öppenhet vid svaren.

Samtliga intervjuer spelades in för att vi inte skulle gå miste om information samt att underlätta vid transkriberingen av dem. Eftersom det kan vara riskabelt att helt förlita sig på att en ljudinspelning fungerar så valde vi även att stödteckna för att ingen viktig information skulle gå förlorad. Innan intervjuerna startades informerades deltagarna om inspelningen samt tillfrågades om samtycke. Vi är dock medvetna om att inspelning kan hämma deltagarnas svar om de exempelvis känner ett obehag eller nervositet för att spelas in. Vi upplevde dock att cheferna var vana vid liknande situationer och därmed var inte ljudinspelningen något större bekymmer för dem. Vi var lite oroliga över att deltagarna vid gruppintervjuerna skulle känna sig obekväma med ljudinspelningen men efter att intervjuerna hade påbörjats visade det sig att det inte var något problem. Vi upplevde det som att de var trygga med varandra och att ljudinspelningen glömdes bort.

Vi valde att utföra gruppintervjuer för att få en bred syn på de anställdas tankar och känslor. Det finns dock risker med gruppintervjuer, vilka vi har beskrivit ovan under rubriken 5.3.2 *Gruppintervjuer*. En risk kan vara att någon i gruppen tar väldigt stor plats och inte låter de andra deltagarna komma till tals. Det kan även vara så att deltagarna förlitar sig på att de andra ska prata och därmed inte engagerar sig i samtalet. Vi upplever att deltagarna var trygga med varandra eftersom de är arbetskamrater, ingår i samma team och träffar varandra varje dag. Vi

fick uppfattningen om att de hade en respekt gentemot varandra och lyssnade på och släppte in varandra i samtalen vilket gjorde att alla kom väl till tals. Vi uppfattade det även som att samtliga deltagare vid gruppintervjuerna hade ett intresse av att diskutera det berörda ämnet vilket gjorde att ingen höll sig tillbaka. Även om vi var oroliga för riskerna innan gruppintervjuerna började så upplevde vi inte några problem vid dem. Vi tror även att vårt val med att inte ha med chefen i gruppintervjuerna bidrog till öppenheten i samtalen.

5 Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet från intervjuerna uppdelat på mellanchefer och anställda. Citat som kan avslöja identitet hos respondenterna har avidentifierats.

5.1 Mellanchefer

5.1.1 Kunskap om Tankemodellen

Vid intervjuerna med mellancheferna framkom att dessa såg Tankemodellen som ett sätt för dem att få en överblick av vad verksamheten behöver för kompetensutveckling och därmed vad varje anställd behöver vidareutvecklas inom. Grundtanken är att all kompetensutveckling ska styras efter verksamhetens behov och inte efter den enskilda individens vilja. Respondenterna berättade att de inte fick någon direkt information när Tankemodellen infördes samt att det inte var genom mellancheferna som de anställda fick information kring modellen. De som har blivit chefer efter Tankemodellens införande berättade att de vid det tillfället inte fick någon speciell information kring Tankemodellen.

En mellanchefer berättade att det i nuläget inte är mellancheferna som informerar nyanställda om Tankemodellen, utan att den tas upp på en introduktionsdag för dessa. Mellancheferna trodde dock att nyanställda inte prioriterar informationen kring Tankemodellen vid detta tillfälle, utan att det vore bättre att upprepa den efter ett år. Mellancheferna visste inte vilken kunskap de anställda har kring Tankemodellen eller hur mycket de pratar om den sinsemellan. En mellanchefer trodde att de anställda glömmer bort Tankemodellen och poängterar det genom att säga:

Jag tror säkert att jag som chef skulle kunna ta en halvdag per termin och prata om Tankemodellen och vad som var tanken bakom den.

Mellancheferna menade att informationen kring syfte och bakgrund till Tankemodellen inte har framgått. De menade att de anställda måste få veta vad de får ut av Tankemodellen, annars kommer de varken att vilja eller kunna använda den. Nu får de för mycket papper som de bara skummar igenom och de menar att någonstans går smärtgränsen för vad de kan ta till sig. En mellanchefer menar att detta gäller både för denne och för de anställda, då denne har märkt att de anställda inte läser igenom omfattande texter lika noggrant som de läser korta texter. Respondenterna menade även att informationen som skickas ut är svårförstådd och otydlig samt att all information enbart kommer via mail och inte genom muntliga kanaler. En mellanchefer uttryckte dessa tankar så här:

Jag tror att man skulle ha pratat om det här införandet på ett annat sätt. Man borde ha förklarat allting grundligt för de anställda. Allt har gått via papper...

En mellanchefer berättade att viktig information i vanliga fall kommer uppifrån från chef till chef och ner till de anställda. Informationen kring Tankemodellen har inte gått samma väg, via cheferna, utan har kommit som en produkt från sidan, vilket mellancheferna inte anser är den "rätta vägen" för viktig information. Denna mellanchefer upplever inte Tankemodellen som prioriterad och viktig från ledningshåll, utan upplever att den lever sitt eget liv utan förankring i verksamheten. Flera mellanchefer uttrycker tankar kring att det enbart är verksamhetsutvecklaren som för Tankemodellen framåt och menar att det kan vara positivt när en person jobbar med och lägger ner mycket tid på en viss sak, men att det även kan göra det svårt för andra att föra fram funderingar. En respondent menade att det blir väldigt personbundet när

något är knutet till enbart en person och uttryckte oro för vad som händer med Tankemodellen om den enda personen slutar, eftersom modellen inte har fått fäste i verksamheten. Dessa tankar uttrycktes på flera sätt, bland annat så här:

Tanken från början var säkert god, men det är alltid svårt när en tanke bor i en persons huvud och sen ska föras ut till så många människor.

Det har inte landat och det beror ju på att det inte är tillräckligt förankrat.

Återkommande frågor vid intervjuerna var vad Tankemodellen är till för, varför just den har valts och hur den ska användas. Flera mellanchefer sa sig inte förstå varför just Tankemodellen har valts, utan hade hellre sett en modell som är kopplat till det befintliga personaldatasystemet. De förstår inte varför det ska finnas flera olika system och anser att det leder till mycket onödigt arbete.

Jag har svårt att förstå varför man inte har jobbat mot de system som redan finns, att man fyller i där varje gång man går en kurs. Men så ska jag sitta och fylla i istället. Jag kan inte riktigt finna mig i det. ... Vad ska vi ha den till? Det är där problemet ligger. Det är mycket möda, för vad?

5.1.2 Inställning till Tankemodellen

Vid intervjuerna med mellancheferna berättade de att de tycker att Tankemodellen är svåränvänd av flera anledningar. Trots att det finns definitioner på vad varje siffra innebär, så bidrar ändå den personliga uppfattningen mycket. Mellancheferna poängterade även att habiliteringsverksamheten förändras snabbt och att kompetensen är en färskkunskap som ständigt måste uppdateras och anpassas efter de behov som finns gentemot patienterna. De anser att Tankemodellen måste uppdateras kontinuerligt för att man ska kunna utgå från den vid val av kompetensutveckling, vilket en mellanchefer sa på följande sätt:

Den anpassas inte efter det nutida behovet. Jag har inte sett att den har uppdaterats eller att det har hänt något med den på flera år. Den lever liksom sitt eget liv.

Mellancheferna berättade att de tycker att det är svårt att veta vilka kunskaper som kan tillgodoräknas i Tankemodellen. De menade att det är stort fokus på akademiska meriter vilket gör att annat lärande, såsom erfarenhet, faller bort eftersom det inte kan valideras. En mellanchefer menade att de som har utformat Tankemodellen har styrt den efter akademiska meriter och har fokuserat på att allt ska vara mätbart. Samma respondent berättade att det finns en tanke i verksamheten att de ska vara en lärande organisation där de lär sig av varandra, men att det i Tankemodellen inte går att redovisa sådant som inte är akademiska kurser. En annan mellanchefer berättade att de förslag som finns i Tankemodellen på hur anställda ska kunna uppnå olika nivåer enbart är knutna till utbildningar och att man inte ens tänker i former kring lärande av varandra. Att Tankemodellen är knuten till akademiska meriter ser mellancheferna som en brist i modellen. En vanligt förekommande åsikt bland mellancheferna är att Tankemodellen har en bra grundtanke men att den är allt för detaljerad och svårförståelig. En mellanchefer förde fram denna tanke så här:

Den är svår och klumpig att använda med för mycket detaljer, man tappar helheten.

En mellanchefer tyckte att Tankemodellen gör dennes arbete med de anställdas kompetensutveckling för ”inrutat” och menar att modellen gör att det inte finns något handlingsutrymme i

besluten. Mellancheferna ifråga menar att hela verksamheten styrs av kontroll och att det blir för mycket administrativt arbete vilket leder till att de anställda inte får ta eget ansvar, reflektera eller tänka något själva.

Vid intervjuerna framkom att mellanchefernas nästa steg i processen är att lägga in alla profiler i plattformen och de berättade att de ser framför sig att det blir bättre när allt har lagts in där eftersom det kommer att underlätta i arbetet med modellen. De anser dock att mycket måste förändras och att många frågor måste klarna innan detta kan ske. De sa sig tycka att det är bra att användargruppen finns, som ska titta mer på Tankemodellen och att det är ett bra sätt för att få med habiliteringschefernas åsikter och tankar. Vid intervjuerna uttryckte mellancheferna en förhoppning om att det kan bli något bra av det. De framförde att de i nuläget inte vill ägna mycket tid på att lägga in alla profiler i plattformen, eftersom de tror och hoppas att Tankemodellens utformning kommer att förändras, vilket då skulle innebära att de utfört arbetet "i onödan". De berättade att det tar väldigt lång tid att lägga in alla profiler vilket gör att de inte vill prioritera det. En mellanchefer berättade om sina tankar kring detta:

Jag känner att det är alldeles för mycket arbete. Det är längst, längst, längst ner på prioriteringen.

Vad gäller de positiva aspekterna med Tankemodellen så berättade en mellanchefer att Tankemodellen hjälper dem att se vilken kompetensutveckling som behövs, vilket underlättar i deras arbete. Mellancheferna menar att det leder till komplexa och svåra diskussioner, mellancheferna emellan, kring hur de anställda ska nå upp till olika nivåer, men om inte Tankemodellen hade funnits så hade de inte ens vetat vad som behöver diskuteras. Respondenten menar att det är en stor vinst att kunna kolla av i Tankemodellen huruvida en anställd behöver en viss kompetensutveckling. Det ger även ett diskussionsunderlag till cheferna och skapar en samstämmighet, vilket en mellanchefer uttryckte så här:

Det är en enorm vinst på samsynen cheferna emellan.

Mellancheferna berättade att Tankemodellen gör det lättare att vara chef eftersom det gör det lättare att vara tydlig. Modellen gör att de inte behöver komma ihåg alla uppgifter själva, vilket de ser som en stor fördel. De anser att Tankemodellen hjälper mycket, både för verksamheten och för individer och yrkesgrupper. De flesta cheferna tyckte att Tankemodellen är bra att ha som grund, att den kan fungera som en ryggrad, men att den inte får bli för styrande. Flera mellanchefer tyckte att den är bra, men att den behöver vidareutvecklas. Ett exempel på denna åsikt är:

Det här är nödvändigt. Det finns finjusteringar att göra, men jag skulle inte vilja vara utan den.

Vissa mellanchefer sa att de känner sig frustrerade över att inte veta hur och varför de ska använda Tankemodellen och att de vill få klarhet i det. En mellanchefer tyckte att Tankemodellen inte har gjort någon skillnad för denne som chef eller för verksamheten utan att de hade kommit fram till samma saker även utan modellen. Detta eftersom både anställda och mellanchefer har en bra bild över vad de kan och vad de behöver. Mellancheferna i fråga förstår inte vad denne kan få ut av Tankemodellen och känner att det inte finns någon utförlig information kring detta. Detta gör att denne mellanchefer inte känner sig särskilt motiverad av att fortsätta att arbeta med den, vilket utvecklades med följande uttalande:

Jag tror inte på idén längre. Har det inte hänt mer på de här åren så kan jag inte tro på det här. Hade det varit en bra sak så hade vi kommit längre nu.

5.1.3 Användande av Tankemodellen

Vid intervjuerna med mellancheferna framkom att vissa fyller i Tankemodellen som finns för dem som mellanchefer, medan vissa inte gör det. De som använder sin egen Tankemodell fyller i den gemensamt med sin chef vid sitt medarbetarsamtal, medan de som inte använder sin egen Tankemodell inte har samtalat kring den alls med sin chef. Ett exempel på det är:

Jag har inte fyllt i den, har inte kommit på tal. Hon har inte ställt frågor kring den över huvud taget.

Mellancheferna berättade att alla deras anställda har fyllt i sina Tankemodeller och att de använder dem vid medarbetarsamtalen. Det framkom dock att mellancheferna använde sig av dem på olika sätt. Vissa använder dem som utgångspunkt för varje medarbetarsamtal och går igenom Tankemodellen grundligt. Vissa menar att de i stort sett bortser från Tankemodellen och bara ser till den i grova drag, eftersom de har kommit överens med de anställda att inte fokusera på den. En mellanchefer berättade att denne verkligen har gett Tankemodellen en chans på grund av att denne var med och formade den som anställd när den kom. Mellancheferen ville därför se vad den skulle kunna leda till, men uppgav sig känna att denne fortfarande inte förstått vad nyttan med modellen ska vara. Mellancheferen i fråga kommer därför inte använda sig av Tankemodellen på samma sätt i fortsättningen och uttalade sig enligt följande:

Vi har gått igenom den på medarbetarsamtalen uppifrån och ner, alla raderna. Det har blivit tvåtimmarsamtal och jag har fått boka in flera samtal med varje anställd för att hinna prata om annat också. Jag kommer inte göra det igen.

Vissa chefer uppgav att de enbart använder Tankemodellen som underlag vid medarbetarsamtalen medan vissa uppgav att de använder den som underlag för alla beslut kring de anställdas kompetensutveckling. En del av mellancheferna sa att de inte upplever Tankemodellen som ett stöd vid beslut om kompetensutveckling, eftersom de kan ta samma beslut även utan modellen, och därför inte använder sig av den vid sådana beslut. Andra sa att de tycker att Tankemodellen underlättar väldigt mycket i dessa sammanhang. Exempel på dessa skilda uppfattningar är:

Om någon frågar om en utbildning så går jag inte in och tittar i Tankemodellen, jag gör ju inte det. En gång gick jag faktiskt in och tittade när det var en som ville gå en utbildning. Jag tog inte beslutet efter Tankemodellen.

Om någon kommer till mig och frågar om en utbildning så tar jag fram hennes Tankemodell och kollar vilken nivå personen ligger på.

5.2 Anställda

5.2.1 Kunskap om Tankemodellen

Vid intervjuerna med de anställda framkom det att de ansåg sig ha bristfälliga kunskaper om vad Tankemodellen innebär och vad dess syfte är. De ser det som en modell som kartlägger vad varje anställd ska ha för kompetens inom olika områden, samt hur de ska nå upp till den nivån. De anställda förklarade vid intervjuerna att de var delaktiga när kompetensområdena i Tankemodellen utvecklades. När det skulle bestämmas vilka områden som skulle finnas med i Tankemodellen och vilken nivå varje yrke skulle ligga på inom dessa, så fick alla yrkesgrupper vara med och utforma detta. De berättade att alla yrkesutvecklare fick information från verksamhetsutvecklaren, och att de sedan fick föra den vidare till sin yrkesgrupp. De anställda sa att de upplevde det som svårt att veta hur de skulle göra vid detta tillfälle, då de enbart fick skriftlig information och inte hade kunskap om hur de skulle fylla i papperna eller vad Tankemodellen skulle användas till. En anställd uttryckte det på följande sätt:

När vi fick fylla i var vår yrkesgrupp skulle ligga, så visste vi inte varför och hur. Fyllde i på måfå. Vi fick berättat i flera led ner, vi fick bara ännu ett jobbigt dokument att fylla i.

De anställda berättade att när yrkesgrupperna ansåg sig klara med utformningen och skattningen skickade de in sina papper till verksamhetsutvecklaren och fick sedan tillbaka det med ändringar. En person förklarade processen så här:

Det kom bara ut och så skulle vi fylla i det. Sen skickade vi in det, sen dröjde det innan vi fick tillbaka och då hade de ändrat. Det gick fram och tillbaka många gånger.

De anställda berättade att de inte fick någon information om varför vissa saker ändrades och inte heller någon ny information om hur de skulle gå till väga. De berättade att de inte fick någon tydlig information alls, utan att det bara slängdes ut på dem. Informationen som de fick var ganska luddig och bara i pappersform. De anställda sa att de inte fick någon muntlig förklaring eller guidning genom processen och därmed ingen chans till genfrågor. De berättade att de hade uppskattat om någon hade varit på plats och förklarat allt för dem. Exempel på denna uppfattning är följande uttalanden:

Det hade behövts en dialog, vi visste inte hur de tänkte och de visste inte hur vi tänkte. Jag upplevde det som en pappersprodukt utan egentlig mening.

Det var papper från första början. Papper på papper och mycket papper. Det skapade oförstående och förvirring.

De anställda berättade att mycket förändrades under resans gång och att informationen kring hur de skulle arbeta med utformningen av sin yrkesgrupps områden i Tankemodellen blev tydligare allt eftersom. De tyckte dock att det var svårt att sätta sig in i arbetet med Tankemodellen i början och att det tog väldigt mycket tid. En uppfattning var att de slängde bort en massa tid på att arbeta med Tankemodellen eftersom de bara fick göra om allt igen när det kom tillbaka från verksamhetsutvecklaren. De anställda berättade att de tycker att det är bra att de fick vara med och påverka Tankemodellen och att de vill vara med och forma deras arbete, men att det inte gjordes på ett bra sätt. De tyckte att chefer och ledning ska bestämma vissa saker, däribland de anställdas arbetsbeskrivning. De sa sig tycka att det inte ska vara upp till dem att bestämma exakt vad deras arbetsuppgifter är, men även att de förstår att varje

mellanchef inte kan ha full kunskap om vad varje yrkesgrupp gör på detaljerad nivå. En anställds tanke var:

Det är ju jättebra om man har en dialog med medarbetarna, men jag förväntar mig också en ledningsgrupp som leder.

De anställda berättade vid intervjuerna att all information som kommer ut om Tankemodellen sker via mail eller via den interna webbplatsen, där varje anställd själv får gå in och söka information. De berättade att de egentligen har fått information hela vägen, men att den har varit otydlig. Under intervjuerna kom det upp många diskussioner kring hur modellen ska användas och hur den ska fyllas i rent praktiskt. De anställda har olika uppfattningar både om vad syftet är och om hur de ska fylla i sin egen Tankemodell, vilket en anställd sammanfattade enligt följande:

Vi är eniga om att det är ganska rörigt.

De anställda berättade att de inte pratar om Tankemodellen i det vardagliga arbetet, utan att det är något som ”ploppar upp” ibland på yrkesträffar när det är bestämt att de ska prata om det. De menade att det inte är något som de tänker på annars eller för fria samtal kring. De sa även att Tankemodellen måste vara mer levande för att de ska diskutera den och att om den inte leder till något så finns det ingen mening att diskutera den. De sa att de vill ha mer muntlig kommunikation kring Tankemodellen, både från centralt håll och från sin chef. Vid en gruppintervju framkom det att de anställda trodde att chefens uppfattning av Tankemodellen gör att denne inte tar upp den så mycket. De tyckte att chefen i fråga skulle kunna lägga mycket större vikt vid Tankemodellen vid medarbetarsamtalet och vid andra sammankomster för att öka medvetandet kring den hos de anställda. De anställda vid en gruppintervju berättade att om de skulle ha frågor om Tankemodellen så skulle de vända sig till verksamhetsutvecklaren direkt, eftersom de inte tror att deras chef skulle kunna besvara dem. Vid en annan gruppintervju sa de anställda att de skulle vända sig till sin chef, som i så fall skulle svara i enlighet med hur denne har uppfattat och använder Tankemodellen, men inte hur tanken med den är egentligen.

Vid en gruppintervju hade de anställda med sig informationspapper om Tankemodellen som de hade skrivit ut från den interna webbplatsen, men aldrig tittat på innan. På de medhavda papperna stod vad som skulle kunna uppnås med hjälp av Tankemodellen och respondenterna sa sig bli positivt överraskade av vad som skulle kunna uppnås, men ställde sig samtidigt frågande till varför ingen hade framfört denna information till de anställda tidigare. En anställd uttryckte reaktionen så här:

Det är ingen som någonsin har förklarat! Det är ingen som har förklarat att så här bra kan det vara.

5.2.2 Inställning till Tankemodellen

De anställda berättade vid intervjuerna att de tycker att det är svårt att använda och skatta sig i Tankemodellen. De sa att det är många oklarheter kring hur man ska tänka när man skattar sig och vid samtliga gruppintervjuer kom de anställda själva in i diskussioner kring huruvida Tankemodellen enbart styr kompetensutveckling eller om den även påverkar lönesättning. De anställda hade olika tankar kring detta och dessa skilde sig både mellan olika gruppintervjuer och mellan personerna inom samma gruppintervju. Vissa trodde att hur man skattar sig i Tankemodellen påverkar lönesättningen och vissa trodde att det inte gjorde det. Det framkom

att beroende på hur de tänker kring lönesättningens påverkan så skattar de sig olika. Vissa sa sig tänka att de ska skatta sig lite lägre på de områden som de är mest intresserade av, för att få utbildning inom dessa, medan vissa sa sig tänka att de ska skatta sig lite högre för att få bättre utgångspunkt vid lönesamtalet. De diskuterade även hur svårt det är att skatta sig enligt ett sådant här graderingssystem eftersom det inte är någon tydlighet i graderingen. De menade att det blir definitionsfrågor som olika personer uppfattar på olika sätt.

En annan svårighet med Tankemodellen som respondenterna diskuterade är problemet med uppdateringen av modellen. De menade att områden och olika diagnoser som berör deras verksamhet förändras väldigt mycket och att kraven på deras kompetens påverkas av dessa behov. De anställda ansåg att i och med att arbetet är så föränderligt så får de inte bli låsta till en viss vidareutbildning, vilket de anser att Tankemodellen bidrar till. De menade att för att Tankemodellen ska kunna fungera så måste den uppdateras kontinuerligt efter de behov som finns i verksamheten och att den inte gör det i nuläget. De anställda sa även att de i vissa fall måste kunna få utbildning utan att det står i deras Tankemodell, vilket en anställd yttrade så här:

Det är bra att ha en medveten tanke, men vi vill inte låsa oss till den. Det måste finnas en flexibilitet, ibland måste ny kunskap komma snabbt och då kan man inte vänta i två år på att det går igenom.

De anställda uttryckte en önskan om att Tankemodellen ska vara levande och därför uppdateras ofta. De tyckte dock att det skulle ta alldeles för mycket tid om alla anställda skulle vara delaktiga i uppdateringen, eftersom Tankemodellen är så stor. De ansåg att uppdateringen därför behöver ligga någon annanstans i organisationen och att deras chefer måste vara mer ledande i arbetet med Tankemodellen. Ett exempel på dessa tankar är följande:

Det måste finnas någon som tar tag i det och som driver det. Vi tänker ju inte på att ta upp det.

Vid vissa gruppintervjuer gick diskussionerna in på varför just Tankemodellen har valts för att mäta kompetensutvecklingen och vilka andra alternativ som finns. De anställda menade å ena sidan att Tankemodellen kan vara bra för att mäta kompetens för ett övergripande syfte, men att den inte används så. Å andra sidan menade de att modellen är för detaljerad om syftet är att mäta kompetens på individnivå. De diskuterade även värdet av att mäta kompetensutveckling på ett sådant här sätt och vissa var skeptiska till hur det går till, vilket de framförde så här:

På något sätt handlar det om att man försöker mäta kvalitet med kvantitet. Det är jättesvårt att mäta kvalitet men man kan inte göra det med kvantitativa medel.

Under gruppintervjuerna kom det även fram att de inte vill att Tankemodellen ska vara slutet mellan anställda och chef utan att man ska kunna ta del av varandras Tankemodeller inom teamet och jobba gemensamt efter den. De sa att de vill kunna lära av varandra, men för att kunna få kunskap av någon som är kunnig inom ett visst område så måste man veta vem den personen är. Detta tror de att Tankemodellen skulle kunna synliggöra. De anställda sa att de vill kunna använda Tankemodellen för att se hur kompetensen ser ut inom samma yrkeskategori på andra habiliteringar. Eftersom många är ensamma i sin yrkeskategori vill de genom Tankemodellen kunna se att vården håller samma status vad gäller kompetens över olika habiliteringar.

Många av respondenterna tyckte att Tankemodellen kan vara bra att ha som grund för kompetensutveckling och att det finns mycket bra tankar i dess informationsblad. Vissa

anställda ser Tankemodellen som en checklista för att kolla av om de har den kunskap som krävs, och ser Tankemodellen som ett bra sätt att göra det på. De tycker även att det är positivt att det har blivit en bättre struktur som gör att de får en överblick över vilka kurser de har gått. En anställd berättade att denne uppskattade Tankemodellen när denne var nyanställd eftersom denne då fann stöd i den:

Jag tyckte att det var ett väldigt stöd för mig att kunna hänvisa till Tankemodellen och säga att det här saknar jag mer eller mindre helt och hållet, för det har jag aldrig varit i kontakt med. Och då måste jag mer eller mindre ha utbildning i det om jag ska kunna jobba med det. Och då blev det ju ingen diskussion om det.

De anställda menade att man får ett helhetstänk kring kompetensutveckling med hjälp av Tankemodellen, vilket är klokt och bra, men att de hade landat i det även utan Tankemodellen. Eftersom det har varit brister i kommunikation och information redan från början så tar man inte Tankemodellen på allvar och de tycker inte att ordet Tankemodell ”klingar” när de säger det.

Vi är varken negativa eller positiva. Vi är inte negativa men vi är inte drivande. Vi gör det.

Respondenterna vid en gruppintervju berättade att de tar Tankemodellen med en nypa salt och inte på för stort allvar. De menade att eftersom den inte har landat som ett arbetsmaterial så leder det till att när de pratar om Tankemodellen så gör de det ”med ett fniss” och med viss ironi. Deltagarna vid samma gruppintervju berättade att de har fyllt i sina Tankemodeller, men att de tycker att det är jobbigt och att de suckar över att behöva göra det.

Vid gruppintervjuerna kom de anställda in i diskussioner kring hur de kan använda Tankemodellen för att få den kompetensutveckling de vill ha och anser sig behöva. De diskuterade bland annat hur användbar den är i en diskussion kring vilken kompetensutveckling de ska få, när det är annat som styr som exempelvis ekonomi. Vissa anställda sa att de var oroliga över att det bara är Tankemodellen som styr och att den kan begränsa ens möjligheter till att få kompetensutveckling. De anställda diskuterade även vad som avgör vem som får gå en kurs och vilka som ska få lära av denne istället. De ansåg att eftersom det är svårt att få tid till sådant lärande så bromsar det allas utveckling. De sa även att de känner en frustration över att inte kunna få kompetensutveckling över den nivå som är beslutad i Tankemodellen och därmed inte kunna få spetskompetens inom de områden som de själva är intresserade av. En anställd berättade att enbart vissa i teamet ska ligga på en hög nivå men att det inte alltid fungerar så i verkligheten:

Om man har jobbat länge så är det många som ligger där. Vad ska då vara utmaningen? Man kan inte komma längre. För att få behålla kunnig personal måste man utveckla det och erbjuda möjligheter.

5.2.3 Användande av Tankemodellen

De flesta anställda uppgav att de har fyllt i sina Tankemodeller inför sina medarbetarsamtal där de har diskuterat den i varierande grad. De sa att Tankemodellen har använts mer vissa år och vissa år har den bara ögnats igenom. Några respondenter sa att det läggs för mycket vikt vid den på medarbetarsamtalen och vill få mer tid till andra diskussioner. Andra har inte utgått från Tankemodellen vid medarbetarsamtalet, utan har mest upplevt den som ett diskussionsunderlag. En anställd berättade hur det hade gått till vid dennes medarbetarsamtal:

Vi hade framme den på mitt medarbetarsamtal och så snabbt konstaterade att du har nog nått de kunskaper som förvaltningen kräver, och sen undan med den.

Denna person sa att Tankemodellen hade kunnat få ta mer tid, men att både den och dennes chef kände att denne hade de kunskaper som krävdes.

En anställd sa sig uppleva att Tankemodellen indirekt påverkar det dagliga arbetet eftersom den påverkar ens kompetensutveckling. Personen menade att om en anställd inte kan ta del av utbildning för att den har fyllt i en för hög siffra inför medarbetarsamtalet, så kan det leda till att den anställda inte kan utföra vissa nya metoder i arbetet. Även andra uttryckte att det krävs en väldigt god framförhållning vid medarbetarsamtalet eftersom det inte går att ändra i ens Tankemodell i efterhand. En anställd utvecklade detta resonemang och sa:

Det är där det landar. Det är så otroligt viktigt att den ständigt måste kunna förändras efter behov från samhälle och nya målgrupper.

Vid en intervju berättade de anställda att de inför intervjun hade hittat olika papper som visade flera positiva aspekter med Tankemodellen och att de gärna skulle vilja komma dit i arbetet med den. De poängterade hur viktigt det är att det är någon annan som drar arbetet, att någon behöver ta tag i det och säga att ”nu tittar vi på det här tillsammans”. När de hade diskuterat Tankemodellen med varandra en stund så sa två av dem:

Det var bra att få prata om det nu i alla fall, man fick sig en liten tankeställare här. Det kanske var något som inte var så dumt faktiskt, så vi kanske kan tänka lite på det här.

Det skulle ju alltså då kunna utnyttjas mycket, mycket bättre.

5.3 Sammanfattning

De centrala dragen i resultatet från mellanchefer och anställda är att de har bristande kunskaper kring syfte och bakgrund till Tankemodellen. De har heller ingen kunskap om processen bakom valet av Tankemodellen och ställer sig frågande till om det är en bra modell att arbeta efter gällande kompetensutveckling. Både mellancheferna och de anställda anser att informationen har varit bristfällig, att den har förmedlats på ett relativt enformigt sätt och att den inte har nått ut till alla som är berörda av förändringsprocessen. De anställda och mellancheferna använder Tankemodellen i varierande grad och tycker att den i nuläget både är svår att förstå och att använda. En svårighet är bland annat att skatta sin egen kompetens efter det graderingssystem som finns i Tankemodellen. De tycker att Tankemodellen är en bra grund för kompetensutveckling men att den måste utvecklas och förbättras för att de helt ska kunna arbeta efter den. Dock är detta inte något som de själva vill vara drivande i då de inte ser sig ha den tiden. De anställda och mellancheferna menar att kraven på deras kompetens ständigt förändras och anser därför att Tankemodellen måste uppdateras kontinuerligt och hållas levande, så att den alltid är anpassad efter deras verksamhet. Slutligen visar framförallt de anställda på en oro över vilken betydelse Tankemodellen kan komma att ha för deras framtida kompetensutvecklingsmöjligheter.

6 Analys

Under denna rubrik presenteras det tematiserade resultatet som analyseras med hjälp av valda teorier. Resultatet från intervjuerna med anställda och mellanchefer kommer här att analyseras gemensamt.

6.1 Förändringsfaser

Jacobsen (2005:20-22) beskriver fyra olika faser som en planerad förändring genomgår och alla dessa faser måste genomgå för att förändringen ska vara fullföljd. I intervjuerna har det framgått att Tankemodellen är tillgänglig i hela organisationen, vilket skulle kunna tyda på att de har genomgått fas tre, där planerade åtgärder genomförs. Dock ställer vi oss frågande till om organisationen verkligen har genomgått hela fas tre i förändringsarbetet, eftersom anställda och mellanchefer inte använder Tankemodellen på det sätt och i den utsträckning som var planerat. I fas fyra ska utvärdering av förändringsarbetet ske, vilket inte har gjorts i organisationen. Vår tolkning är att de inte kan komma vidare till fas fyra förrän alla använder sig av Tankemodellen och den är integrerad i verksamheten, vilket skulle innebära att de har stabiliserat förändringen. Först när detta har skett kan de utföra en fullbordad utvärdering. För att komma vidare i förändringsarbetet måste de se över vad som har brustit i processen, för att kunna få anställda och mellanchefer att använda modellen fullt ut och därmed kunna slutföra fas tre. Det har framkommit i intervjuerna att det har uppstått problem i de tidigare faserna, vilket analyseras nedan.

6.1.1 Bristande förankring

Utifrån Gräsbergs och Hultebergs (2005:35ff.) teorier kring förankring vid förändringsarbeten kommer vi att föra en diskussion kring hur förankringen har fungerat i det undersökta förändringsarbetet. Det har framgått vid intervjuerna både med mellanchefer och anställda att de inte har kunskap om vad syftet med Tankemodellen är. Denna tolkning gör vi dels eftersom respondenterna förklarar syftet med Tankemodellen ganska olika och dels eftersom de själva under intervjuerna undrar vad syftet är. De har inte heller kunskap om processen bakom valet av Tankemodellen, vilket gör att de frågar sig varför just den modellen har valts. På grund på dessa bristande kunskaper har anställda och chefer svårt att ta till sig Tankemodellen. Gräsberg och Hulteberg (2005:35ff) menar att det är viktigt att en förändring är väl förankrad hos både chefer och anställda i en organisation och de skriver att en grund för att detta ska ske är att de som påverkas av förändringen kan ta den till sig. För att kunna ta förändringen till sig måste de berörda få förståelse för förändringens drivkrafter samt förstå syftet med den. Eftersom de anställda och mellancheferna inte har förståelse för vare sig förändringens drivkrafter eller dess syfte så tyder det på att Tankemodellen inte har förankrats. Detta är även mellanchefer och anställda medvetna om då de bland annat sagt att Tankemodellen inte har landat och att den inte är tillräckligt förankrad. Gräsberg och Hulteberg (2005:38-41) menar att det är viktigt att förändringen först förankras hos cheferna och sedan hos de anställda. Det är viktigt att skapa säkerhet hos chefer genom att ge dem tydliga direktiv, då deras osäkerhet lätt spiller över till nästa nivå. Mellancheferna visade vid intervjuerna en osäkerhet kring Tankemodellen både i form av bristande kunskaper och i skeptiska tankar kring dess utformning och utförande. I intervjuerna med de anställda visade det sig att de var medvetna om deras chefers osäkerhet då de bland annat sa att de trodde att chefens uppfattning av Tankemodellen gör att denne inte tar upp den så mycket. De sa även att de trodde att chefen svarar på frågor om Tankemodellen i enlighet med hur denne uppfattar och använder den, men inte i enlighet med hur tanken med

den är. Enligt Gräsberg och Hultebergs (2005) teorier kring förankring kan de anställdas medvetande om deras chefers osäkerhet öka osäkerheten även hos dem. I enlighet med författarnas resonemang om chefs roll vid förankringen, anser vi det rimligt att anta att även mellancheferna påverkas av sina chefer. Flera mellanchefer uppgav nämligen vid intervjuerna att deras chefer inte uppmanar dem att använda Tankemodellen och att de därmed inte fyller i den själva. Detta skulle kunna innebära att mellancheferna får en del av sin osäkerhet från sina egna chefer. Hos en av mellancheferna verkade dock Tankemodellen betydligt mer förankrad. Denna tolkning gör vi eftersom denne mellanchefer dels fyllde i Tankemodellen själv gentemot dennes chef och dels var väl insatt i syfte och bakgrund. Mellancheferna använde dessutom Tankemodellen i större utsträckning än övriga mellanchefer i det dagliga arbetet gentemot de anställda. Dock hade dennes anställda lika många frågor kring syfte, bakgrund och användande som övriga anställda hade, vilket går emot Gräsbergs och Hultebergs (2005) tankar kring överförande av säkerhet eller osäkerhet.

6.2 Information och kommunikation

Jacobsen och Thorsvik (2005:339) menar att det är vanligt med kommunikationsproblem i organisationer och att dessa ofta handlar om att ledning och anställda inte mottar den information som de anser sig behöva och därmed hämmas av osäkerhet i sitt arbete. De problem som uppstår i kommunikationsprocessen har ofta med informationskanaler att göra, samt med kodning och tolkning hos sändare respektive mottagare. Det har vid intervjuerna uppdagats att det finns stora problem med information och kommunikation om Tankemodellen. I kommande avsnitt kommer dessa kommunikationsproblem att analyseras med utgångspunkt i valda teoretiska begrepp.

6.2.1 Använda kommunikationskanaler

Det framgick i intervjuerna med mellancheferna att de är missnöjda med hur informationen om Tankemodellen har gått ut till både dem och de anställda, från Tankemodellens början till idag. De anställda sa bland annat att det egentligen har fått information genom hela processen men att den har varit otydlig. Flera anställda och mellanchefer menar att all information har kommit via mail och den interna webbplatsen. De menar att det är mer information än vad man kan ta till sig samt att informationen är svårbegriplig. Dessa uppfattningar stämmer väl överens med de problem som Erikson (2007:71) identifierar vid valet av vilken kanal som informationen ska gå genom. Han menar att det ofta uppstår problem när information går via enbart en kanal och framförallt om denna kanal är elektronisk. I det här sammanhanget går all information via elektroniska kanaler och är av skriftlig karaktär. Fördelen med skriftlig information, enligt Erikson (2007), är att det är liten risk för feltolkningar om den är korrekt utformad. Problemet i det här fallet är att de anställda och mellancheferna inte uppfattar informationen som tydlig utan tycker att den är svår att förstå. I och med att det genom skriftlig information är liten möjlighet till dubbelriktad dialog så får de anställda och mellancheferna liten chans till att ställa frågor angående den information som kommer ut. Både mellanchefer och anställda efterfrågade vid ett antal tillfällen under intervjuerna, muntlig information om Tankemodellen. De berättade att de aldrig har fått muntlig information, varken vid införande eller under processens gång, vilket de tror hade underlättat och ökat förståelsen hos dem. Eriksson (2007) menar att muntlig information är det som gör utveckling på en arbetsplats möjlig, eftersom den ger chans till frågor och förtydliganden genom ett ömsesidigt tankeutbyte. En muntlig kommunikation mellan framtagare och användare av Tankemodellen hade alltså kunnat öka förståelsen hos båda parter. En dialog om problemen med Tankemodellen hade kunnat gynna framtagarna av modellen eftersom de hade fått större förståelse för vad användarna av modellen ser som brister

och svårigheter. En dialog kring Tankemodellen hade även gynnat de anställda och mellancheferna, eftersom det hade kunnat öka deras kunskap och förståelse för Tankemodellens bakgrund, syfte och användning.

6.2.2 Reaktionen vid för stor mängd information

Jacobsen och Thorsvik (2005:342-343) skriver att det finns flera problemrelaterade reaktioner som kan uppstå om de anställda får för mycket information. Vid intervjuerna framkom olika sätt som de behandlar erhållen information på, där flera av dessa sätt stämmer överrens med de typer av reaktioner som författarna beskriver. Den första typen av reaktion vid för mycket information är att de anställda låter bli att ta hänsyn till en del av informationen. Det framgick vid intervjuerna att anställda och mellanchefer inte aktivt försöker hitta information på den interna webbplatsen, där all information om Tankemodellen finns upplagd, vilket gör att de inte har all den information som de skulle kunna behöva. Trots att det finns information kring syfte och bakgrund på webbplatsen, så är det just den informationen som de efterfrågar mest. Det är därför tydligt att de inte håller sig uppdaterade. Risken som Jacobsen och Thorsvik beskriver med denna reaktion är att de anställda går miste om viktig information, vilket stämmer väl överrens med den aktuella situationen. Den andra typen av reaktion som författarna beskriver, är att de anställda enbart behandlar informationen ytligt. En av mellancheferna sa vid intervjun att någonstans går smärtgränsen för vad man kan ta till sig och att det kommer ut så mycket papper att man bara skummar igenom dem. Detta beteende har mellancheferna märkt både hos sig själv och hos de anställda, och menar att det gäller all information och inte bara den som handlar om Tankemodellen. Risken med denna reaktion, enligt Jacobsen och Thorsvik, är att läsaren tolkar informationen fel. Detta skulle kunna vara en förklaring till alla de oklarheter som finns bland både mellanchefer och anställda gällande Tankemodellen. Den tredje reaktionen på för mycket information som Jacobsen och Thorsvik redogör för, är att de anställda samlar på sig information och behandlar den efter hand. Vid flera av gruppintervjuerna hade de anställda med sig papper kring Tankemodellen som de inte hade sett förut. När de läste dessa papper så klarnade en del saker för dem och de uttryckte bland annat tankar kring att Tankemodellen kanske var bättre än de hade trott. Detta visar på de risker som författarna menar kan finnas om man inte läser all information löpande, närmare bestämt att viktig information omedvetet får vänta. Den fjärde och sista reaktionen är att anställda medvetet prioriterar vissa typer av information, vilket vissa mellanchefer och anställda verkar göra när det gäller Tankemodellen. De sa vid intervjuerna att Tankemodellen är det som de prioriterar sist vid administrativa uppgifter, vilket gör att de inte heller prioriterar information om Tankemodellen. Eftersom de anställda enbart arbetar med Tankemodellen när de ska skatta sig, så är det information kring just skattning som de väljer att läsa, inte annan övergripande information kring modellen. Detta gör att de, precis som författarna skriver, systematiskt utelämnar delar av informationen.

Eftersom de reaktioner som Jacobsen och Thorsvik (2005:342-343) beskriver som vanliga när anställda får för mycket information stämmer in på organisationen, så finner vi det rimligt att anta att det därför finns ett problem med mängden information till de anställda och till mellancheferna. Det är därför av stor vikt att den som förmedlar information kontrollerar att informationen som förmedlas är relevant för de som mottar den. En annan sak som skulle kunna möjliggöra att de anställda och mellancheferna kan tillgodogöra sig information på ett bra sätt, är att klargöra vilket ansvar de olika parterna har för kommunikationen. Detta skulle kunna möjliggöras genom det som Simonsson (2002:113) beskriver som metakommunikation, alltså en diskussion kring hur kommunikation ska föras. Vi tror att om en metakommunikation fanns, skulle detta underlätta i förändringsarbetet för samtliga, eftersom de olika parterna i

nuläget verkar ha olika uppfattning om vad som förväntas av respektive part. Detta leder till att ingen tar det ansvar som andra kan tycka är deras. Genom att samtala kring hur kommunikationen ska se ut, skulle alla få tydlighet i vad som förväntas av dem och därmed ha ett ansvar att uppfylla dessa förväntningar. Detta tolkar vi som avgörande för att alla parter ska ta sin del av kommunikationsansvaret.

6.2.3 Maktens inverkan på information och kommunikation

Jacobsen och Thorsvik (2005:343) menar även att det inte bara kan uppstå kommunikationsproblem genom för stor mängd information, utan att det även är vanligt att problem uppstår när sändare kodar sitt budskap samt när mottagare tolkar det. De tar upp olika skäl som kan bidra till att det skapas problem vid kodningen av meddelandet. Det skäl som är mest applicerbart på den undersökta organisationen, är när sändaren formulerar sig på ett sätt som inte skapar förtroende hos mottagarna. Både mellanchefer och anställda har berättat att informationen är svår att förstå och är otydlig vilket skulle kunna leda till det som författarna tar upp som följd, det vill säga att de ställer sig skeptiska och avvisande till informationen.

En mellanchefer berättade under intervjun att viktig information i vanliga fall kommer uppifrån, det vill säga från högsta chef och neråt. Informationen kring Tankemodellen har istället kommit som en produkt från sidan och mellancheferen har inte uppfattat att den är viktig för ledningen. I intervjuerna framkom att mellancheferer och anställda uppfattar det som att all information kring Tankemodellen kommer från verksamhetsutvecklaren. Att informationen enbart kommer från en person och att denna person inte har någon beslutsmyndighet över mellancheferer och anställda kan göra att informationen från denne person inte tas på samma allvar som den som kommer från ledningshåll. Jacobsen och Thorsvik (2005:201) beskriver fyra sätt på vilka en person genom makt kan uppnå ett önskat mål eller resultat och dessa sätt är: tvång, manipulering, övertalning och auktoritet. Av dessa fyra sätt är det enbart genom övertalning och auktoritet som verksamhetsutvecklaren skulle kunna ha användning av att inneha makt, eftersom tvång och manipulering inte är accepterade i moderna organisationer. Makt genom auktoritet är den vanligaste formen av makt i en organisation och innebär att de anställda "ger" auktoritet till, vanligtvis, ledningen (Jacobsen och Thorsvik, 2005:201, 210). Vi tolkar det som att de anställda och mellanchefererna inte har "gett" verksamhetsutvecklaren auktoritet eftersom hon inte innehar en chefsposition, vilket leder till att hon inte kan använda denna form av makt för att få igenom sitt budskap. Att använda makt genom övertalning innebär att någon genom argumentation får andra att acceptera ens budskap som rimligt och sant (Jacobsen och Thorsvik, 2005:201). Genom att argumentera för Tankemodellen på ett bra sätt, skulle det kunna vara möjligt för verksamhetsutvecklaren att använda denna form av makt. Makt genom övertalning är ofta förknippat med specialiserad kunskap och statushierarkin. Verksamhetsutvecklaren har specialiserad kunskap kring Tankemodellen då hon är den som är mest insatt i Tankemodellens framtagande och innebörd, vilket skulle kunna användas till hennes fördel. Eftersom hon inte har en hög position i statushierarkin, utan snarare ligger utanför den, så skulle hon kunna hävda sig genom sin expertkunskap och med grund i den föra en argumentation som de berörda ser allvarligt på.

Flera av mellanchefererna och de anställda uppfattar det som att det enbart är en person som för arbetet med Tankemodellen framåt och diskuterade för- och nackdelar med detta. Fördelarna, som de såg det, är just att det är en person som är drivande och vill få modellen att fungera och att utvecklas. En nackdel som de ser är att det kan bli allt för personbundet och att man bara associerar Tankemodellen med den personen. De ser svårigheter med att en person ska kunna föra ut sina tankar till så många människor och uttrycker en oro för vad som händer med

Tankemodellen om den personen skulle sluta i organisationen. Kopplat till Jacobsens och Thorsviks (2005) tankar kring användande av makt, så kan det vara svårt för verksamhetsutvecklaren att förmedla sitt budskap och ”få med sig alla på tåget”, eftersom hon, enligt vår uppfattning, har en svag maktposition. Vi uppfattar det som att de som innehar en stark maktposition i organisationen framförallt är verksamhetscheferna och förvaltningschefen, och att dessas auktoritet har godkänts av samtliga i organisationen. Vi tror att dessa chefer därför har en viktig roll i verksamhetsutvecklarens arbete med Tankemodellen, eftersom de skulle kunna stärka hennes maktposition gentemot de anställda och mellancheferna, alternativt själva ta större ansvar för informationsflödet. De skulle kunna framhäva hennes expertkunskaper och arbeta med att få mellanchefer och anställda att förstå dels hur viktig Tankemodellen är för verksamheten och dels hur viktig verksamhetsutvecklarens roll i utvecklingen av den är. Gällande ökat ansvar för informationsflödet, skulle en del information från verksamhetsutvecklaren kunna gå via de högre cheferna, ner till mellanchefer och anställda. Detta eftersom mellanchefer och anställda troligtvis skulle ta till sig informationen på annat sätt om den kom från personer med en starkare maktposition.

6.3 Motivation

Angelöw (1991:87-88) menar att motorn i ett förändringsarbete är motivation och att det måste finnas en förändringsvilja i organisationen. Respondenternas svar tydde på olika grader av motivation till förändringen. Nedan kommer vi att analysera resultatet från intervjuerna genom Angelöws sex förutsättningar för motivation.

6.3.1 Varierande grad av vilja

De som påverkas av förändringen måste förstå hur den gynnar dem som enskilda personer för att de ska vilja uppfylla förändringens mål (Angelöw, 1991:89). De flesta anställda anser inte att Tankemodellen är till hjälp för dem som enskilda anställda. De förstår inte vad syftet och fördelarna med den är och är frågande till hur användbar den är i en diskussion. Dessa åsikter tyder på att de inte ser fördelar med Tankemodellen för egen del. I och med att de inte ser vad Tankemodellen kan göra för dem, så tolkar vi det som att de inte kan skapa en vilja att förändras i enlighet med den. De anställda sa även att de tar Tankemodellen med ”en nypa salt” och pratar om den med viss ironi, vilket vi uppfattar som en likgiltig inställning till Tankemodellen. Vi tolkar denna inställning som att de inte bryr sig om Tankemodellen används eller ej och att de därmed inte har en önskan att ens skapa en drivkraft och vilja hos dem själva till att förändras. Dock framhäver en anställd det positiva med att ha haft den som stöd vid kompetensutvecklingsdiskussioner när denne var nyanställd. Vi uppfattar det som att eftersom denne anställdes första möte med Tankemodellen var positivt så har denne fått en annan syn på modellen och ser fler fördelar än nackdelar med den. Denna person uttryckte också en vilja att använda Tankemodellen vilket kan tyda på att det är viktigt att få en positiv bild av förändringen som första intryck.

Mellancheferna har olika syn på vilka fördelar Tankemodellen innebär för dem som chefer. Exempel på detta är att vissa anser att den är ett stort stöd i arbetet med kompetensutvecklingsbeslut medan andra tycker att Tankemodellen begränsar deras handlingsutrymmen som chefer. Mellancheferna har inte samma likgiltiga syn på Tankemodellen som de anställda, utan har en relativt tydlig uppfattning om huruvida de vill arbeta med den eller inte. De som ser stora fördelar med modellen har också en vilja att fortsätta arbeta med den och att vidareutveckla den. De mellanchefer som inte ser fördelar för dem som chefer med Tankemodellen har inte någon vilja att arbeta med modellen. De anser att den måste förändras och förbättras för att de

ska vilja använda den, men verkar inte vilja driva detta förändringsarbete själva. Detta tyder på det som Angelöw skriver om viljans betydelse för motivationen stämmer väl överens med mellanchefernas situation, då de som inte ser det positiva med Tankemodellen inte heller visar vilja och motivation till att driva förändringsarbetet med den framåt.

6.3.2 Låg delaktighet

Angelöw (1991:90) menar att förändringsviljan stärks om samtliga anställda görs delaktiga i förändringsprocessen och att bristfälligt inflytande från de anställda leder till försvagning av motivationen. Mellancheferna berättade att de som chefer inte varit delaktiga i förändringsprocessen. Däremot poängterar de att vissa av mellancheferna är med i användargruppen för Tankemodellen, vilket gör dem som arbetskategori delaktiga i vidareutvecklandet. Som vi diskuterat ovan så visar mellancheferna på olika grad av vilja, där de som har en vilja att använda modellen också visade på större motivation till fortsatt arbete med den. Även om ingen av mellancheferna har varit delaktig i förändringsprocessen, så visade alltså vissa att de trots det var motiverade. Detta kan tyda på att mellancheferna inte måste ha varit delaktiga i processen för att ha en motivation till att förändras i enlighet med den. Denna motivation kan istället bero på att dessa chefer har valt att acceptera Tankemodellen och försökt göra det bästa med situationen.

Gällande delaktigheten hos de anställda så har samtliga som var anställda vid införandet av Tankemodellen varit delaktiga i arbetet med den, eftersom de var med och utformade områdena och dess nivåer för sin yrkesgrupp. Däremot har de inte varit delaktiga i själva förändringsprocessen, vilket är det som Angelöw (1991) anser är viktigt för att skapa motivation till en förändring. De har inte varit delaktiga i problemformuleringar, har inte fått diskutera fram förslag till förändringen och de har inte fått vara med och bestämma takten i förändringen. Det framkom i intervjuerna att de ansåg att Tankemodellen kom utan förvarning och att de anser att informationen kring den var bristfällig. De anställda sa att de tyckte att det var bra att vara delaktiga men att det gjordes på fel sätt, bland annat eftersom de inte fick förståelse för hur de skulle gå tillväga. Att de anställda fick en dålig upplevelse av deras delaktighet, tror vi kan bidra till att de inte har en önskan om att vara delaktiga i det fortsatta arbetet med Tankemodellen. Tolkat till Angelöws tankar kring delaktighetens vikt för motivationen, så tror vi att de anställdas upplevelse av deras delaktighet har gjort att en motivation aldrig har skapats hos dem.

6.3.3 Stor tilltro till varandra

Ledningen och arbetskamraterna måste ha tilltro till att den enskilda individen presterar så bra den kan, eftersom det skapar ett förändringsvänligt arbetsklimat (Angelöw, 1991:90). Ett förändringsvänligt arbetsklimat präglas av respekt och tilltro samt att man ger de anställda förutsättningar och möjligheter för att lyckas. Om detta inte sker brister respekten och motivationen sjunker. Vår uppfattning utifrån intervjuerna med mellancheferna är att de hade stor respekt för de anställda. Vi upplevde det även som att de anställda hade respekt för varandra och för mellancheferna. När det gäller tilltron till mellancheferna sa dock vissa anställda att de tyckte att mellancheferna kunde lägga större vikt vid Tankemodellen och arbeta med den på ett annat sätt. Dock tolkar vi Angelöws beskrivning av när tilltro måste finnas som viktigast när det handlar om chefers tilltro till anställda och inte tvärtom, vilket gör att vi inte ser denna bristande tilltro till chefen som lika viktig i det här sammanhanget.

Samtliga mellanchefer verkar ha tilltro till att de anställda arbetar med Tankemodellen efter bästa förmåga. Dock spelar mellanchefernas inställning till modellen in eftersom de som är skeptiska till Tankemodellen inte tycker att de anställda behöver arbeta mer med den än vad de gör, medan de som är positiva och använder den i större utsträckning uppmanar de anställda, och behöver påminna dem mer om, att använda Tankemodellen. Den tilltro och respekt, som Angelöw beskriver, verkar finnas mellan mellanchefer och anställda, vilket därmed skulle kunna främja motivationen vid förändringsarbetet.

6.3.4 Högt självförtroende inom vissa områden

Varje enskild individ måste tro på sin egen förmåga att förändras i ett förändringsarbete då en vacklande självkänsla bland annat kan leda till motstånd och hämma motivationen (Angelöw, 1991:91). Utifrån intervjuerna med de anställda och mellancheferna uppfattar vi det som att de inte har lågt självförtroende gällande deras förmåga att förändras. Detta eftersom de berättade att deras verksamhet förändras ständigt, bland annat gällande nya arbetsmetoder och de uttrycker hur viktigt det är att de ska kunna förändras i takt med omvärlden. Vi tolkar det som att problemet inte ligger i en svag tro på deras egen förmåga att förändras utan snarare i en rädsla för att Tankemodellen ska hämma deras fortsatta utveckling, då de bland annat är oroliga för att Tankemodellen inte uppdateras efter omvärldens krav. Däremot har det framkommit i intervjuerna att de tycker att Tankemodellen är svår och att de har problem med själva användandet, exempelvis skattningen av sin egen kompetens. Att de tycker att det är svårt skulle kunna innebära att de inte har självförtroende nog att komma vidare med arbetet med Tankemodellen och på grund av detta så bromsas förändringen upp.

6.3.5 Information och kunskap

En förutsättning för att förändringsviljan ska vara hög är att förändringarna är realistiska och tydliga samt att detta synliggörs för alla som påverkas av förändringen (Angelöw, 1991:91). De anställda samt merparten av mellancheferna har bristande kunskaper om bakgrunden till Tankemodellen och vet därför inte varför organisationen har valt att införa den. Under intervjuerna kom det upp många frågor om varför just Tankemodellen har valts och kring huruvida det fanns andra alternativ. De undrade även mycket kring vad syftet med Tankemodellen är och på vilket sätt den ska användas. Vår uppfattning är att eftersom de anställda och mellancheferna inte har fått, alternativt inte har tagit till sig, information om Tankemodellens bakgrund och syfte, så har de inte haft möjligheten att själva avgöra om förändringen är realistisk. De som ansvarar för Tankemodellen har ett ansvar för att skapa en förståelse hos de som påverkas. Dock kan vi även se kopplingar till de anställdas bristande vilja, då den kan göra att de inte försöker ta till sig den information som faktiskt finns tillgänglig. De mellanchefer och anställda som hade låga kunskaper om Tankemodellens bakgrund använde också modellen mindre, medan de mellanchefer och anställda som hade högre kunskaper om bakgrunden använde modellen i högre grad. Detta tyder på att det som Angelöw skriver om kunskapens betydelse för förändringsviljan stämmer överens med det faktiska läget i organisationen.

6.3.6 Trygghet

Att varje individ som påverkas av förändringen känner trygghet i sig själv och sin omgivning är en förutsättning för att en förändringsvilja ska kunna uppstå (Angelöw, 1991:92). Det är tryggheten som bildar basen för att våga agera, medan ångest kan skapa drivkraft till att något måste förändras. I diskussionen ovan kring de anställdas och mellanchefernas tillit till varandra

så kom vi fram till att den var hög, vilket även bidrar till en bra grundtrygghet till varandra. Vi har dock inte uppfattat att de känner ångest som kan driva dem åt samma håll som Tankemodellens mål, snarare uppfattar vi en oro hos dem över att Tankemodellens mål inte är i enlighet med vad de själva vill. De anställda sa att de själva varken är eller vill vara drivande i arbetet med Tankemodellen, men att de önskar att deras chefer var mer drivande i arbetet med Tankemodellen. Om Angelöws tankar stämmer så hade ångest hos anställda och mellanchefer, kring att en förändring behövs, kunnat vara något positivt för förändringen eftersom det skulle kunna driva arbetet framåt. Vi upplever inte någon direkt ångest hos vare sig de anställda eller mellancheferna. Det som närmast kan liknas vid ångest är den oro som finns. Eftersom denna oro är över Tankemodellen och inte över vad som behöver förbättras med hjälp av Tankemodellen, så skulle oron kunna driva de anställda och mellancheferna i en riktning som inte följer modellens syfte och mål. Att det inte finns någon ångest över att något behöver förbättras med hjälp av Tankemodellen kan vara bidragande till att anställda och mellanchefer inte är drivande i förändringsarbetet.

Sammanfattningsvis kan sägas att de anställda och mellancheferna endast till liten del uppfyller de olika områden som enligt Angelöw är viktiga för att motivation och förändringsvilja ska uppnås. Att de inte har motivation att arbeta vidare med Tankemodellen uppfattar vi som en stor anledning till att arbetet har stannat upp och organisationen måste anstränga sig för att öka denna motivation för att Tankemodellen ska börja användas och utvecklas.

6.4 Slutsatser

I detta kapitel har vi analyserat det empiriska materialet, i syfte att förstå hur anställda och mellanchefer har upplevt införandet av Tankemodellen. I analysen av Tankemodellens förankring har vi kommit fram till att den har varit bristfällig. Dels eftersom de anställda och mellancheferna själva anser att Tankemodellen är dåligt förankrad och dels eftersom de har låg kunskap bland annat om Tankemodellens syfte och bakgrund, vilket tyder på att de inte har fått den kunskapen vid Tankemodellens införande. Den bristfälliga förankringen kan ha gjort att de anställda och mellancheferna har fått en negativ bild av Tankemodellen, då de inte har fått tillräcklig kunskap om de delar med Tankemodellen som är tänkta att gynna just anställda och mellanchefer. Även informationen om Tankemodellen samt hur den har kommunicerats har genom ovanstående analys visat sig ha betydelse för de anställdas och mellanchefernas uppfattning av Tankemodellens införande. De har framfört en negativ syn på informationen och kommunikationen där de bland annat har kritiserat de kommunikationskanaler som har använts. Vi tror att denna uppfattning bland annat kan bero på att sändare och mottagare av information har olika syn på vilket ansvar de olika parterna har för kommunikationen. Vi har gjort tolkningen att sändaren för information om Tankemodellen har en svag maktposition gentemot både de anställda och mellancheferna, vilket skulle kunna vara en bidragande orsak till att de inte ser så allvarligt på informationen om Tankemodellen. De säger sig nämligen uppfatta information som kommer ledningen som viktigare, vilka i så fall skulle kunna bero på att ledningen har en stark maktposition gentemot de anställda och mellancheferna.

Ovan beskrivna faktorer har även genom vår analys visat sig ha betydelse för de anställdas och mellanchefernas relativt låga motivation till att använda och utveckla Tankemodellen. Att de anser att de har fått för dålig kunskap kring Tankemodellens bakgrund och syfte samt att de inte ser fördelar med modellen är några av de saker som vi genom analysen har förstått leder till en låg motivation hos de anställda och hos mellancheferna. Denna låga motivation leder i sin tur till att de inte har en drivkraft till att försöka sätta sig in i Tankemodellens innebörd eller i vad den kan bidra till. Vi uppfattar det som att det blir en negativ spiral som är svår att bryta.

7 Diskussion

I denna uppsats har vi försökt att förstå hur anställda och mellanchefer har upplevt införandet av Tankemodellen. I detta avslutande kapitel diskuteras resultatet av denna undersökning och vi reflekterar även över vilken påverkan metodvalen och teorier har haft för dess resultat.

Det var redan vid intervjuerna tydligt att mellanchefer och anställda ansåg att Tankemodellen inte var tillräckligt förankrad i organisationen vilket bland annat har gjort att de inte har kunskap kring syfte och bakgrund till modellen. Detta tror vi är det som har varit mest avgörande för hur arbetet med Tankemodellen har fortskridit eftersom den bristande förankringen gjorde att de berörda inte blev intresserade och engagerade från första början. Genom Gräsbergs och Hultebergs (2005) tankar kring vikten av förankring vid ett förändringsarbete har vi fått en djupare förståelse för hur viktigt det faktiskt är att göra anställda införstådda i förändringens innebörd samt att få dem att acceptera den. Mycket av det som har framkommit i resultatets alla delar har haft kopplingar till att de anställda och mellancheferna inte fick tillräcklig kunskap i början av arbetet med Tankemodellen, och att de inte heller har varit tillräckligt intresserade av Tankemodellen.

Den bristande förankringen har visat sig i de problem som har funnits med information och kommunikation. Om förändringsarbetet hade börjat med, det som Simonsson (2005) benämner som, en metakommunikation så tror vi att kommunikationsprocessen hade sett annorlunda ut och att en bättre grund till förankringen och förändringsarbetet hade kunnat läggas. Vi tror dock att genom att öppna upp en dialog mellan skapare och användare av Tankemodellen i nuläget så skulle man kunna underlätta för det fortsatta arbetet med Tankemodellen samt undvika att kommunikationsproblemen kvarstår. Ansvaret för detta ligger på alla parter och de är viktigt att alla förstår sina roller och tar sitt ansvar för kommunikationen. En dialog kring Tankemodellen skulle inte enbart gynna anställda och mellanchefer utan skulle även hjälpa verksamhetsutvecklaren och användargruppen i deras fortsatta arbete med utveckling och uppdatering av Tankemodellen. Detta tror vi även skulle bidra till en ökad motivation hos anställda och mellanchefer eftersom de på så sätt skulle vara mer delaktiga i det fortsatta förändringsarbetet. I analysen av hur de anställda och mellancheferna uppfyllde Angelöws (1991) sex förutsättningar för motivation, kom vi fram till att de uppfyllde dessa i varierande grad. Över lag var dock motivationen relativt låg. Angående delaktigheten i förarbetet till Tankemodellen kom vi dock fram till att det inte var av avgörande vikt för framförallt mellancheferna, då dessa kunde välja att acceptera modellen ändå. För att kunna uppnå övriga fem förutsättningar för motivation är det dock av stor vikt att anställda och mellanchefer får grundligt med information om syfte och bakgrund så att de förstår vad Tankemodellen skulle kunna bidra med för dem och varför det är viktigt att alla anställda använder sig av den. På så sätt skulle organisationen kunna väga upp för den bristande delaktigheten vid starten. För att kunna skapa en förståelse för Tankemodellen i nuläget tror vi att informationen kring syfte och bakgrund behöver förmedlas genom muntliga kanaler så att alla har möjlighet att ställa frågor och få förklaringar på det som de inte förstår. Eftersom detta inte skedde vid starten och de anställda och mellancheferna fortfarande inte har klarhet i dessa frågor så anser vi att det är av stor vikt att denna muntliga kommunikation sker nu istället. Genom vår analys har vi även fått en förståelse för hur viktigt det är att mellancheferna får extra tydlig information eftersom de har en nyckelroll ner mot de anställda. Deras inställning och kunskap påverkar de anställda och om Tankemodellen ska kunna utvecklas och användas är det viktigt att de påverkar de anställda i positiv bemärkelse, sett till Tankemodellens mål.

Vi vill framföra är att det inte tycks vara för sent för att intensifiera dialogen kring Tankemodellen så att den kan börja utvecklas i linje med vad avsikten var från början. Samtliga intervjuade tycker att modellen har en bra grundtanke, men att det krävs förändringar i den och kontinuerlig utveckling för att de ska kunna använda och ta den på allvar. Vi har uppfattat det som att utvecklingen av modellen för nuvarande har stannat och förändras inte detta så kan det göra det svårare att engagera de anställda i framtiden. Vi tror att det i detta läge är angeläget att stanna upp och se över hur Tankemodellen uppfattas och används, för att på detta sätt skapa en ny utgångspunkt för vidareutvecklingen. Vid ett par gruppintervjuer hade de anställda med sig information kring Tankemodellen som de då läste första gången och i och med detta fick de en positivare bild av Tankemodellen. Detta tyder på att anställda skulle kunna se fördelar med Tankemodellen även för dem, om deras kunskap om modellen ökade. Ett medvetande om fördelarna med Tankemodellen hade kunnat öka engagemanget hos anställda och mellanchefer.

En tanke som har slagit oss är om namnet Tankemodellen kan ha påverkat de anställdas och mellanchefernas intresse och inställning. De anställda berättade bland annat att de inte känner att ordet Tankemodellen ”klingar” och att de samtalar kring den med viss ironi. Om den hade hetat något som har en tydlig koppling till dess innebörd så skulle kanske de anställda och mellancheferna ha tagit på större allvar redan från början. Ett namn som förklarar innebörden av modellen på ett tydligt sätt skulle kanske även göra att de anställda och mellancheferna direkt anknyter namnet till kompetensutveckling, vilket skulle kunna öka förståelsen för meningen med modellen.

Genom intervjuerna med mellanchefer och anställda fick vi en bra bild av deras syn på Tankemodellen och dess införande och vi har fått höra många intressanta tankar och aspekter kring detta. Vi var innan gruppintervjuerna genomfördes en aning oroliga på grund av de risker som Wibeck (2000) beskrivit. I efterhand är vi dock nöjda med detta metodval, då gruppintervjuerna bidrog till en fördjupad förståelse för de anställdas uppfattningar, eftersom de själva förde diskussioner kring sådant som vi själva inte hade tänkt på att fråga om. Vi tror att dessa gruppintervjuer har haft stor betydelse för resultatet och att vi inte hade fått fram samma mängd och variation i resultatet om vi hade utfört individuella intervjuer även med de anställda. Detta har fått oss att reflektera över hur intressant det hade varit att utföra gruppintervjuer även med mellancheferna, då vi tror att det hade bidragit till intressanta diskussioner även där. Dock hade ett sådant metodval inte varit möjligt eftersom mellanchefer har stort geografiskt avstånd mellan sig. Något som hade kunnat ge en fördjupad syn på förändringen hade varit att utföra intervjuer även med verksamhetsutvecklaren, verksamhetschefer samt förvaltningschefen. Att enbart ha intervjuat mellanchefer och anställda har bidragit till att vi har sett förändringsarbetet ur deras perspektiv och det är möjligt att intervjuer med ovan nämnda personer hade kunnat leda till andra slutsatser.

Det samma gäller vårt val av teorier då en annan uppsättning begrepp hade kunna leda till fler tankar och andra synvinklar. De teorier vi har valt att utgå ifrån har gett oss en förståelse för resultatet och vi har upplevt dem som applicerbara på de olika temana. På grund av den förståelse som teorierna har bidragit till, inser vi hur teorin påverkar vilken förståelse som erhålls.

Lärdomen vi drar av denna undersökning är att förändring är svårt och komplext, även om det är en mindre förändring som bygger på en bra tanke. Då de flesta svårigheter vid denna förändring har haft med kommunikationen att göra, så tror vi att det är relevant att lägga stor vikt vid bra kommunikation även vid ”mindre” förändringsarbeten.

7.1 Förslag till fortsatt forskning

- I denna studie har vi enbart fokuserat på hur anställda och mellanchefer, det vill säga användarna, har upplevt införandet av Tankemodellen. Det skulle även vara intressant att se om, och i så fall hur, deras uppfattning skiljer sig från skaparna av modellens uppfattning av införandet.
- Eftersom det har framkommit i intervjuerna att mellanchefer och anställda anser att Tankemodellen har vissa brister, skulle det i fortsatt forskning vara intressant att undersöka hur Tankemodellen fungerar som system för kartläggning av kompetensutveckling.

8 Referenser

Ahrenfelt, Bo (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund, Studentlitteratur

Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring*. Lund, Studentlitteratur

Ejvegård, Rolf. *Vetenskaplig metod* (2003) Lund, Studentlitteratur

Gräsberg, Ingvar & Hulteberg, Olle (2005). *Att lyckas med komplexa förändringsprojekt. Om konsten att lotsa sig själv och andra fram i en värld full av osäkerheter*. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House.

Heide, Mats, Johansson, Catrin och Simonsson, Charlotte (2005) *Kommunikation och organisation*. Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund, Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund, Studentlitteratur

Kvale, Steinar (1997) *Kvalitativa forskningsintervjuer*. Lund, Studentlitteratur

Morgan, L. David (1997). *Focus groups as qualitative research – Second edition*. Thousand Oaks: Sage

Simonsson, Charlotte i Heide, Mats, Johansson, Catrin och Simonsson, Charlotte (2005) *Kommunikation och organisation*. Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB

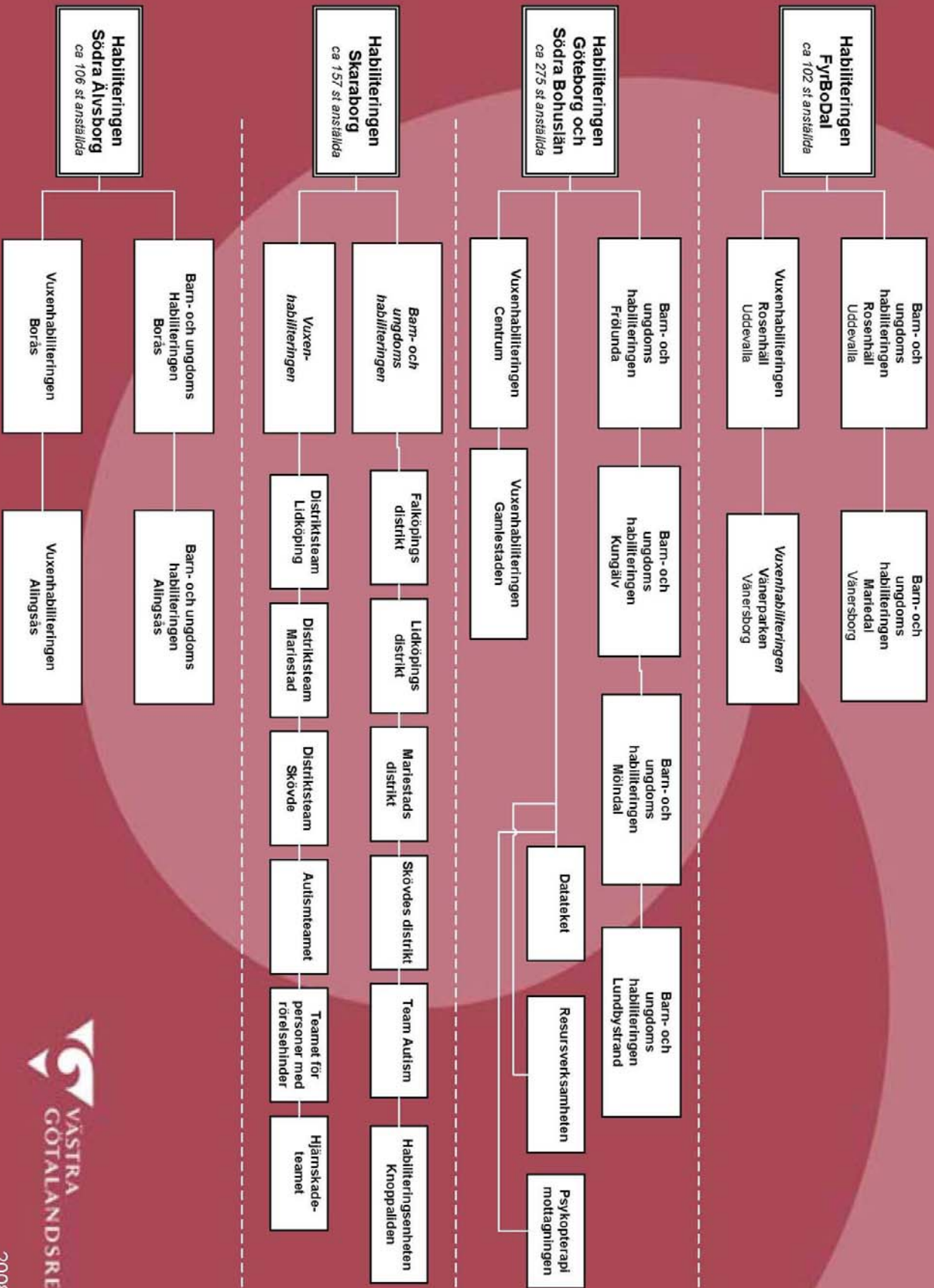
Starrin, Bengt i Starrin, Bengt och Svensson, Per-Gunnar (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund, Studentlitteratur

Vetenskapsrådet: www.vr.se,

http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf

Information hämtad: 2009-05-12, kl. 18:29

Wibeck, Victoria (2000). *Fokusgrupper – Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund, Studentlitteratur



2008-08-04

Arbetsterapeut, Barn- och ungdomshabiliteringen

den

Kunskapsområden	Kunskapsnivåer				
	Beslutad k-nivå	Din k-nivå	önskad K-nivå	Hur, när?	uppdatering
Människans utveckling i ett livscykelperspektiv	4				
<i>Diagnos/funktionsnedsättning:</i>					
Omfattande rörelsehinder	4				
Utvecklingsstörning	4				
Neuropsykiatriska funktionshinder	4				
Förvärvad hjärnskada	4				
Flerfunktionshinder	4				
<i>Tilläggsfunktionsnedsättning:</i>					
Synnedsättning	3				
Hörselnedsättning	3				
Tal- och språkstörning	3				
Dysfagi	3-4				
Epilepsi	3				
Psykopatologi	2				
Beteendestörningar	3				
<i>Olika aspekter i utvecklingen och konsekvenser av funktionshinder:</i>					
Motorik	4-5				
Kognition	4				
Inlärning	4				
Perception	4				
Kommunikation	3-4				
Emotionell förmåga	3				
Social förmåga	3				
Sexualitet	3-4				
Identitet	3				
Äldrande	3				
Nutrition	3				
Smärtproblematik	3				
Psykosomatik	3				

Neurologi	3-4				
Neuropsykologi	4				
Systemteori	3-4				
Etnografi och religiositet – funktionshinder	3-4				
Kommunikation	3-4				
AKK	4				
Samtalsmetodik	3				
Krisbemötande	3				
<i>Pedagogiskt arbetssätt:</i>					
Vägledning	4				
InternHandledning	3-4				
Konsultation	4				
Undervisning	3-4				
Vetenskapsteori, forskningsmetodik och statistik	3-5				
Bedömningsmetoder och mätinstrument	3-4				
COMP, TVPS/TVPM, AMPS, BAS, PEDI, PRPP, SI, AHA, BO-test, Movement ABC mfl					
Handmotorik- teori och praktik kring beh., ortos, Botox, NIMES och CI-terapi	3-4				
Tillämpning av neuropsykologi ur AT-perspektiv	3-4				
Sittproblematik	3-4				
Anpassningar i vardagsmiljön	3-5				
Kognition, instrument utredning och behandling	3 - 4				
Arbetssterapi och rehabilitering	3-5				
Förskrivarprocessen	3				
Hjälpmedel- teori och praktik kring kartläggning, tekniker och produkter/hantering	3-5				
Bostadsanpassningar	3-5				
Arbetssterapi och AKK	4				
Arbetssterapi och oralmotorik	3-4				

1. Hur länge har ni arbetat i organisationen?
2. Kan ni beskriva för oss vad Tankemodellen är?
 - i. Vad är syftet med den?
3. Vad är er spontana känsla för Tankemodellen?
 - i. Bra eller dålig?
4. Vad anser ni är det viktigaste med den?
 - i. Positivt/negativt?
5. Är den lätt eller svår att använda?
 - i. (varför? Data?)
6. När fick ni veta att Tankemodellen skulle införas?
7. Vem fick ni information från?
8. Har ni varit delaktiga i utformande och införande?
 - i. Ja: På vilket sätt?
 - ii. Nej: Hade ni velat vara det? Hur?
9. Hur har ni fått lära er att använda den?
10. Har ni känt er motiverade till att lära er och till att använda Tankemodellen?
 - i. Varför/varför inte?
11. Hur arbetade ni med kompetensutveckling innan Tankemodellen infördes?
12. Har Tankemodellen påverkat er faktiska kompetensutveckling?
13. Har den påverkat ert arbete?
14. Är Tankemodellen något ni har diskuterat på arbetet?
 - i. Hur går de diskussionerna?
15. Hur uppfattar ni att övriga medarbetare ställer sig till Tankemodellen?

16. Hur uppfattar ni att er chef ställer sig till Tankemodellen?
17. Har dennes inställning till modellen påverkat er inställning?
18. Har dennes inställning förändrats över tiden?

19. Använder ni Tankemodellen och uppdaterar er profil kontinuerligt?
 - i. På vilket sätt?
 - ii. Varför inte?
20. Har det gjorts uppföljningar om huruvida ni använder modellen? Av chef eller andra?
Hur?
21. Vet ni om alla på er habilitering använder Tankemodellen?
 - i. Vad tror ni?
 - ii. Ja: Hur tror ni att det kommer sig att ni använder den i så stor utsträckning?
 - iii. Nej: Hur kommer det sig att ni inte använder den?

22. Habiliteringarna i verksamheten har kommit olika långt i arbetet med Tankemodellen.
23. Varför tror ni att det är så?

24. Vad har ni upplevt för reaktioner mot modellen? Både eget och andras.
25. Har dessa funnits under hela införandeperioden?
26. Varför tror ni att dessa reaktioner har uppkommit?

27. Finns det något annat ni vill berätta eller diskutera?

1. Hur länge har du arbetat i organisationen?
2. Kan du berätta lite kort om din bakgrund?

3. Kan du beskriva för oss vad Tankemodellen är?
4. Vad är syftet med den?
5. Varför började ni arbeta med Tankemodellen?
 - i. (Vad ville ni uppnå/lösa?)

6. Använder ni chefer den på samma sätt som medarbetarna?
7. Vad är din spontana känsla för Tankemodellen?
 - i. Bra eller dålig?

8. Vad anser du är det viktigaste med den?
 - i. Positivt/negativt?
9. Är det lätt att använda den?
 - i. (varför/varför inte? Data?)

10. När fick du veta att Tankemodellen skulle införas?
11. Hur fick du information om den? (Gick den ut till alla chefer samtidigt?)

12. Har du varit delaktig i utformande och införande?
 - i. Ja: På vilket sätt?
 - ii. Nej: Hade du velat vara det? Hur?
13. Har det uppstått några oförutsedda händelser under processen? (ändringar, attityder)

14. Vad har du som chef för roll gentemot medarbetarna i arbetet med Tankemodellen?

15. Hur har du fått lära dig att använda den?
16. Hur har medarbetarna fått lära sig att använda den?

17. Har du känt dig motiverad till att lära dig och att använda Tankemodellen?
 - i. Varför/varför inte?

18. Hur arbetade ni med kompetensutveckling innan Tankemodellen infördes?
19. Har det påverkat er faktiska kompetensutveckling? Både din och medarbetarnas.
20. Har Tankemodellen påverkat ert arbete? Både ditt och medarbetarnas.
21. Tror du att medarbetarna har diskuterat Tankemodellen sinsemellan?
 - i. Hur går de diskussionerna?
22. Hur uppfattar du att övriga chefer ställer sig till Tankemodellen?
23. Är det något ni diskuterar med varandra?
24. Använder alla på er habilitering Tankemodellen?
 - i. Ja: Hur tror du att det kommer sig att ni använder den i så stor utsträckning?
 - ii. Nej: Hur kommer det sig att ni inte använder den?
25. Måste alla medarbetare fylla i?
26. Gör ni uppföljningar av hur det går med Tankemodellen?
 - i. Både du gentemot dina medarbetare och din chef gentemot dig.
27. Habiliteringarna i verksamheten har kommit olika långt i arbetet med Tankemodellen.
28. Varför tror du att det är så?
29. Kan det ha med det geografiska avståndet inom regionen att göra?
 - i. Varför?
30. Vad har du upplevt för reaktioner mot modellen? Både eget, andra chefers och medarbetare.
 - i. Har dessa funnits under hela införandeperioden?
31. Varför tror du att dessa reaktioner har uppkommit?