



Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Magisteruppsats 10 poäng
HT 2005

Omlokalisering

- ett spel för gallerierna?

Författare: Carina Brännström
Jenny Magneryd

Handledare: Paula Liukkonen

Förord

Genomförandet av denna studie har varit en oförglömlig resa där vi tagit oss igenom olika strapatser fyllda med äventyr. Resan har bestått av såväl krokiga skogsstigar som spikraka motorvägar där slutmålet många gånger legat dolt bakom horisonten. Trots att vi ibland famlat i mörker har denna studie givit oss nya erfarenheter och lärdomar inom ett ämne som för oss tidigare varit okänt.

Under uppsatsens gång har vi fått möjlighet att träffa många olika personer vilka var och en tillfört denna studie ovärderlig och nödvändig information. Utan deras medverkan och engagemang hade vår magisteruppsats blivit svår att fullborda. Vi vill därför ta tillfället i akt och tacka dem för deras värdefulla deltagande.

Adriana Lender – *Försäkringskassan*

Ann Follin – *Riksutställningar*

Eva Lejdbrandt – *Riksantikvarieämbetet*

Gunnel Färm – *Elsäkerhetsverket*

Göran Nilsson – *Arbetsmarknadsstyrelsen*

Hans-Gunnar Johansson, Cathrine Wesström – *Skatteverket*

Kjell Dahlström – *Statens institut för kommunikationsanalys*

Mats Olsson – *Naturvårdsverket*

Solveig Edelryd – *Verket för näringslivsutveckling*

Ulla Marklund, Anders Bergqvist – *Statens Folkhälsoinstitut*

Slutligen vill vi framföra ett stort tack till vår handledare Paula Liukkonen, ekonomie doktor och docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet. Hon har under arbetets olika faser funnits tillgänglig för att ge oss feedback och tänkvärda kommentarer. Tack!

Stockholm den 11 januari 2006

Carina Brännström
c_brannstrom@hotmail.com

Jenny Magneryd
jenny.magneryd@home.se

Inledande sammanfattning

Regeringens beslut att omlokalisera svenska myndigheter från Stockholm har varit, och är fortfarande, ett mycket omdebatterat ämne. Avsikten med beslutet är att kompensera för de tidigare genomförda försvarsnedläggningarna som framför allt drabbat Arvidsjaur, Östersund, Gotland samt Karlstad/Kristinehamn. Debatten kring detta fångade vår uppmärksamhet och vi blev intresserade av att närmare undersöka hur en omlokalisering påverkar myndigheternas verksamhet och dess individer.

Syftet med denna uppsats är att utforska hur omlokaliseringen inverkar på myndigheternas kompetens och organisationskultur. Med tanke på den stora omställningen för befintlig personal är vi också intresserade av att ta reda på vilka konsekvenser förfarandet får för den enskilda individen. Den metod vi använt oss av har varit en kvalitativ fallstudie där hermeneutiken varit vårt vetenskapliga förhållningssätt.

För att kunna svara på uppsatsens problemformulering genomfördes kvalitativa djupintervjuer med respondenter från tio olika myndigheter. Avsikten var att tala med myndigheter inom skilda områden och med olika storlek och utformning, allt för att perspektivet av omlokaliseringens konsekvenser skulle bli så övergripande som möjligt. Den empiriska undersökningen visade att myndigheterna överlag var besvikna på och ställde sig frågande till omlokaliseringsbeslutet. Många respondenter har uttryckt en känsla av att vara brickor i ett politiskt spel eftersom någon chans till att påverka och få gehör för sina idéer inte funnits. Myndigheterna uppfattar det som om de helt enkelt har blivit överkörda i beslutsprocessen.

Vad vi kommit fram till i slutsatsen är att myndigheternas storlek har betydelse för hur de på det hela taget påverkas av en omlokalisering. Större myndigheter har bättre ekonomiska och organisatoriska förutsättningar eftersom myndigheternas rika omfång ger dem större marginaler att spela med. Här omlokaliseras också en betydligt mindre andel av totala personalstyrkan vilket underlättar i bibehållandet av både kompetens och organisationskultur. De mindre myndigheterna har däremot betydligt svårare att hantera denna omlokaliseringsprocess. I dessa myndigheter berörs allt ifrån elva procent av personalstyrkan upp till hela verksamheten vilket naturligtvis orsakar stora påfrestningar på såväl kompetens som organisationskultur.

Oavsett storleken på myndigheten mår de individer som berörs av omlokaliseringen dåligt då hela tillvaron rycks upp och livssituationen plötsligt förändras. Den långa beslutsprocessen, bristfällig information från regeringens sida samt minimal möjlighet till att påverka beslutet har inte gjort processen lättare för individen. En stor osäkerhetskänsla har skapats och omlokaliseringen har orsakat ilska, frustration, oro och många andra starka känslor hos de drabbade individerna.

Nyckelord: omlokalisering, kompetens, organisationskultur

Abstract

The government decision to relocate Swedish authorities out of Stockholm has been debated heavily and still is. The purpose with the decision has been to compensate for the close down of the Swedish army branches in Arvidsjaur, Östersund, Gotland and Karlstad/Kristinehamn. The debate around this caught our attention and we wanted to get a closer look at how the relocation impacts the ongoing business with the impacted authorities and their employees.

The purpose with this thesis is to explore how relocation impacts the competence and internal culture of the authority. Since the change is of major proportion for the existing employees, we are also interested to identify the consequences the activity will have on the specific individual. We have used a qualitative case study with a hermeneutic approach.

To meet the objective with the thesis and its central problem statement we did qualitative interviews with respondents from ten different authorities. The purpose was to reach authorities within different areas, sizes and structures to be able to get as broad as possible perspective of the impact off the relocation. The empirical investigation proved that the authorities in general were disappointed and questioned the decision to relocate. Many respondents expressed a feeling of not being listened to. The authorities that have been impacted feel neglected and avoided in the decision process.

Our results prove that the size of the authority impacts the consequences of the relocation. The bigger the authority the better the economical and organizational means which will be beneficial since the size adds bigger margins to work with. In the bigger authority a significant smaller portion of the total employee force is impacted which simplifies the sustaining of both competence and internal culture. The smaller authority on the other hand have significantly bigger problem to handle the same relocation process. In the smaller authorities everything within the range from eleven percent up until the full employee force will be impacted by the relocation which causes big strains on both competence and internal culture.

Independent of size of the authority all employees that are impacted by the relocation suffer since their day to day lives will be heavily changed. The tedious decision process, the lack of information from the government and the minimum possibility to influence the decision has made the process even harder for the individual. The relocation has caused uncertainty, anger, frustration, worry and other strong feelings of the impacted individuals.

Keywords: Relocation, competence, internal culture.

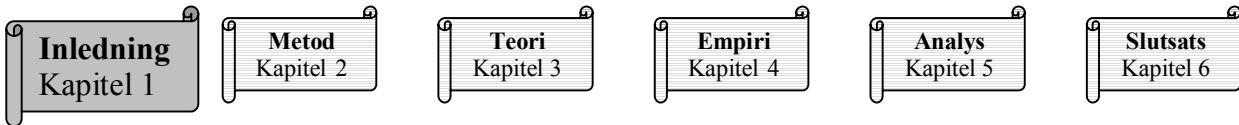
Innehållsförteckning

1 INLEDNING	8
1.1 Omlokaliseringens historia och övergripande innebörd	8
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsning	10
1.5 Disposition	11
2 METOD	12
2.1 Varför ska vi använda oss av metod?	12
2.2 Teoriverifierande eller teoriutvecklande forskningsarbete	12
2.3. Vetenskapligt förhållningssätt – positivism eller hermeneutik	14
2.3.1 Vårt vetenskapliga förhållningssätt – hermeneutiken	15
2.4 Metodprinciper	17
2.4.1 Fallstudie med en kvalitativ ansats	18
2.4.2 Urval	19
2.4.3 Sekundärdata inhämtat genom litteraturstudier	19
2.4.4 Primärdata i intervjuer och samtal	20
2.5 Insamling av primärdata - intervjugenomförande	21
2.6 Kritisk granskning av metoden	22
2.6.1 Validitet	23
2.6.2 Reliabilitet	23
2.6.3 Objektivitet	24
2.6.4 Källkritik	25
2.6.5 Övrig kritisk granskning	25
2.7 Metodsammanfattning	26
3 TEORI	28
3.1 Kompetens	28
3.1.1 Funktionell och formell kompetens	29
3.1.2 Relationen mellan kompetens och resultat	30
3.1.3 Kvalifikation – ett relationsbegrepp	31
3.2 Kollektiv kompetens – att agera tillsammans	31
3.2.1 Tre stadier av kollektiv kompetens	32
3.2.2 En modell för kollektiv kompetens	32
3.3 Kompetensförlust vid personalförändringar	33
3.4 Kultur – vad är det?	34
3.5 Organisationskultur – tankar, känslor och värderingar	34
3.5.1 En modell för organisationskultur	36
3.5.2 Kopplingen mellan kultur och resultat	38

3.6 Förändringars inverkan på individen.....	39
3.6.1 En modell för förändringsreaktioner.....	40
3.7 Effekter av tidigare omlokalisering	40
3.7.1 Omlokaliseringens inverkan på kompetens.....	41
3.7.2 Ekonomiska konsekvenser	41
3.7.3 Omlokaliseringens inverkan på arbetsutförandet	41
3.7.4 Personalens reaktioner vid en omlokalisering.....	42
3.8 Teorisammanfattning	43
4 EMPIRI	45
4.1 Myndigheterna som berörs av omlokaliseringen	45
4.1.1 Försäkringskassan omlokaliseras till Gotland, Östersund och Arvidsjaur.....	45
4.1.2 Naturvårdsverket omlokaliseras till Östersund	46
4.1.3 Skatteverket/Kronofogdemyndigheten omlokaliseras till Östersund och Visby	46
4.1.4 Statens folkhälsoinstitut omlokaliseras till Östersund.....	47
4.1.5 Riksställningar omlokaliseras till Gotland	47
4.1.6 Verket för näringslivsutveckling (Nutek) omlokaliseras till Östersund ..	48
4.1.7 Riksantikvarieämbetet omlokaliseras till Gotland.....	49
4.1.8 Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) omlokaliseras till Östersund, Kristinehamn och Arvidsjaur	49
4.1.9 Elsäkerhetsverket omlokaliseras till Kristinehamn	50
4.1.10 Statens institut för kommunikationsanalys (SIKA) omlokaliseras till Östersund.....	50
4.1.11 En sammanfattning av omlokaliseringsbeslutet	51
4.2 Omlokaliseringens effekter kopplat till frågeställningen.....	52
4.2.1 Omlokaliseringens inverkan på kompetens.....	52
4.2.2 Omlokalisering och organisationskultur	54
4.2.3 Omlokaliseringens konsekvenser för den enskilda individen	56
4.2.4 Övriga synpunkter.....	57
5 ANALYS	62
5.1 Övergripande omlokaliseringseffekter	62
5.2 Omlokaliseringens inverkan på kompetens.....	63
5.2.1 Ersättning av kompetens vid personalförlust	63
5.2.2 Svårigheten med att överföra myndighetens kompetens	64
5.2.3 Omlokaliseringens inverkan på kollektiv kompetens.....	64
5.2.4 Avslutande tankar kring omlokalisering och kompetens.....	66
5.3 Omlokaliseringens inverkan på organisationskulturen	67
5.3.1 Myndighetskulturen enligt Scheins modell.....	67
5.3.2 Kopplingen mellan organisationskultur och kompetens.....	68
5.3.3 Avslutande kommentarer kring organisationskulturen.....	70
5.4 Omlokaliseringens konsekvenser för individen.....	70
5.4.1 Individens uppfattning gällande omlokaliseringen.....	71
5.4.2 Informell kommunikation, värdering och ställningstagande.....	72
5.4.3 Omlokaliseringens följder för individen	72

5.5 Avslutande kommentarer kring omlokaliseringseffekterna	73
5.5.1 Har lärdom tagits från tidigare omlokalisering?.....	73
5.5.2 Finns tillräckligt med pengar för att klara en omlokalisering?.....	73
5.5.3 Varför har regeringen behandlat myndigheterna olika?	74
6 SLUTSATS.....	75
6.1 Omlokaliseringens effekter	75
6.2 Avslutande diskussion	76
6.3 Rekommendationer till fortsatt forskning.....	78
6.4 Kritik till det egna forskningsarbetet	78
KÄLLFÖRTECKNING	80
Vetenskapliga källor.....	80
Litteratur	80
Artiklar	82
Rapporter	82
Elektroniska källor.....	82
Muntliga källor.....	83
Bilaga 1 Intervjuförfrågan	85
Bilaga 2 Intervjufrågor till myndigheterna	86
Bilaga 3 Bertil Gardells modell för förändringsreaktioner	88
Bilaga 4 Gardells modell anpassad till omlokaliseringen	89

1 Inledning



1.1 Omlokaliseringens historia och övergripande innebörd

Regering och riksdag är de enheter som tillsammans styr Sverige. Regeringens uppgift är att se till att riksdagens beslut blir verkställda, men också att ta initiativ till lagändringar eller nya lagar. Regeringskansliet, som består av nio departement, statsministerns kansli samt en förvaltningsavdelning finns till för att hjälpa regeringen i sitt arbete. Utöver detta finns det idag cirka 300 myndigheter som lyder under varje departement och är indelade efter departementens ansvarsområden.¹ Varje myndighet ska se till att tillämpa de lagar och utföra den verksamhet som regering och riksdag har beslutat om. Myndigheterna får alltså färdiga förutsättningar att arbeta efter och dessa tydliggörs dels i årliga regleringsbrev, dels i regelbundna förordningar till varje myndighet. Regleringsbreven anger bland annat målen med myndigheternas arbete, hur mycket pengar som avsätts till dess verksamhet samt hur pengarna ska användas. Myndigheternas verksamhet och resultat utvärderas årligen genom att en årsredovisning lämnas till regeringen.²

Under de senaste åren har regeringen beslutat om relativt kraftiga nedläggningar inom försvaret. I samband med detta fattades också beslut om att särskilda åtgärder skulle vidtas för att kompensera de mest drabbade orterna; Östersund, Gotland, Arvidsjaur samt Karlstad/Kristinehamn. De föreslagna åtgärderna grundar sig i att ett antal myndigheter från Stockholmsregionen flyttas till dessa utsatta orter. På så sätt vill regeringen kompensera för försvarsnedläggningarna och se till att orterna inte hamnar i en negativ spiral av arbetslöshet, sociala problem och ekonomisk tillbakagång. Drygt 2200 statliga arbetstillfällen från myndigheter kommer att utlokaliseras till Östersund, Gotland, Arvidsjaur samt Karlstad/Kristinehamn. Utöver detta ska minst 340 arbeten från statliga bolag genereras till regionerna. Exempel på myndigheter som berörs av detta beslut är Skatteverket, Försäkringskassan, Statens folkhälsoinstitut samt Riksantikvarieämbetet. Dessa myndigheter kommer helt eller delvis att flyttas till de ovan angivna orterna.³

En annan viktig företeelse i detta resonemang är det faktum att tre av fyra myndigheter som bildats eller ombildats under de senaste tio åren har lokaliserats till området i och kring Stockholm. Dessa siffror anses av många vara uppseendeväckande då regering och riksdag vid upprepade tillfällen och under lång tid uttalat att andra lokaliseringssorter än Stockholm bör övervägas för alla nya eller ombildade myndigheter. I ett nytt betänkande från arbetsmarknadsutskottet 1996 underströks exempelvis att noggranna överväganden bör göras om att i första hand placera myndigheter i länscentrum eller i andra orter i eller i anslutning till

¹ ”Så arbetar regeringen och Regeringskansliet”, webbkälla.

² ”Så styrs statliga myndigheter”, webbkälla.

³ ”Mer än 2200 jobb till Östersund, Gotland, Karlstad/Kristinehamn och Arvidsjaur”, webbkälla.

nationella regionalpolitiska stödområden. Andra lokaliseringssorter än Stockholm bör därmed övervägas då placeringen av myndigheter bestäms. Verkligheten ser dock lite annorlunda ut och som siffrorna ovan visar följs dessa rekommendationer sällan i praktiken.⁴ Allt sedan beslutet om en omlokalisering fattades har kritiken varit relativt omfattande, dels från berörda myndigheter, dels från andra intressenter i samhället. Kritiken bygger bland annat på hur mycket en omlokalisering kommer att kosta, att endast några få av de nuvarande anställda kommer att flytta med samt problemet med att bibehålla kompetens och effektivitet i organisationen. Exempelvis har den fackliga organisationen SACO-S i sitt remissvar till Näringsdepartementet kommit med en rad synpunkter kring omlokaliseringsförslaget. Bland annat skriver de:

*”Statliga verksamheter ska bedrivas effektivt och ta ansvar för viktiga samhällsfunktioner. Att bryta upp etablerade verksamheter kostar enorma summor samtidigt som man under lång tid framöver inte kan garantera medborgarna en effektiv statsförvaltning. Detta är varken en bra eller långsiktig lösning för regional tillväxt.”*⁵

Statens folkhälsoinstitut, som enligt regeringens beslut⁶ ska omlokalisera delar av sin verksamhet till Östersund, har i sitt remissyttrande till Näringsdepartementet påpekat följande:

*”Sammanfattningsvis innebär rapportens förslag om en utflyttning av institutets verksamhet till Östersund en avsevärd kompetensuttunning och en kraftig effektivitetsminskning av myndighetens arbete, samtidigt som kostnaderna ökar.”*⁷

En rundringning som tidningen Stockholm City gjort styrker också kritiken om att stora delar av den personal som berörs av omlokaliseringen inte vill följa med till den nya orten. Tidningen har gjort förfrågningar hos de myndigheter som ska omlokaliseras, som tillsammans har 1170 anställda och enligt undersökningen tros som mest 95 personer vara beredda att flytta med myndigheten.⁸ Regeringen själva menar att det är svårt att svara på huruvida den omlokaliserade personalen kommer att flytta med eller ej. Även om många personer inte kan eller vill flytta med anser regeringen att situationen efter en tid brukar stabilisera sig och att rekryteringsmöjligheterna ofta är bättre ute i landet än vad många tror. För att få bättre överblick över omlokaliseringens effekter tillsatte regeringen i september 2004 en utredning. I denna utredning har utredningsmannen Jan Berqvist analyserat en rad olika myndigheters verksamheter och jämfört detta med de olika regionernas förutsättningar, allt för att få till stånd en så bra matchning som möjligt mellan myndighet och lokaliseringsort.⁹

Gällande de ekonomiska konsekvenserna av omlokaliseringen anser regeringen att en bedömning först kan göras efter själva genomförandet och därför har endast beslut fattats angående ersättning av kostnader för särskild pensionsersättning.

⁴ ”Omlokalisering av statlig myndighet”, webbkälla.

⁵ SACO-S, remissvar, webbkälla.

⁶ Regeringsbeslut 15, S2005/2429/FH, S2005/4321/FH, S2005/4863/FH

⁷ Remissyttrande, webbkälla.

⁸ ”Personalen följer inte med myndigheter”, webbkälla.

⁹ ”Frågor och svar om lokalisering av statlig myndighet, webbkälla.

Några myndigheter kommer även att undantas från den generella reduktionen på 0,6 procent av de tilldelade anslagen. Regeringen har ytterligare reserverat 100 miljoner kronor under 2007 som ska täcka myndigheters eventuellt ökade kostnader i och med omlokaliseringen.¹⁰ I övrigt menar regeringen; ”Om myndigheternas kostnader ökar med anledning av flytten kommer regeringen senare att ta ställning till disposition av eventuellt anslagssparande samt till behov av ökad anslagskredit”.

1.2 Problemdiskussion

När en organisation bryter upp och flyttar blir förändringarna stora, särskilt på kort sikt. Organisationen tror och hoppas ofta att på längre sikt kunna lära upp ny kompetens och förbli ”samma företag” som tidigare, innan de flyttade. Den gamla personalen inom organisationen erbjuds många gånger att få följa med vid en flytt, men vad händer när stora delar av de anställda inte antar erbjudandet och ny personal måste slussas in?

Efter flytten ska organisationen bedriva samma typ av verksamhet men med nya förutsättningar, vilket kan påverka sättet de angriper och löser problem på. Organisationen blir ett ”nytt” gammalt företag, vilket självklart kan vara både positivt och negativt. Vad vi vill undersöka i denna uppsats är vilka konsekvenser en omlokalisering får för såväl organisation som individ. Problemformuleringen lyder:

Hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen?

Med kompetens syftar vi på organisationens samlade kunskap och erfarenhet, då i relationen mellan människa och arbete, vilken är unik för varje enskild verksamhet. Organisationskultur har att göra med de normer, regler och värderingar som finns inom organisationen men som inte alltid är explicit uttryckta.

1.3 Syfte

När en omlokalisering sker, där verksamheter flyttas samt ny personal tillkommer, påverkas hela organisationens uppbyggnad och struktur. Verksamheten bryts upp från sitt nuvarande läge och ska uppkomma någon annan stans. Syftet med uppsatsen är därför att utforska hur denna förändring inverkar på kompetens och organisationskultur. I och med den stora omställningen för befintlig personal finns också intresse av att ta reda på vilka konsekvenser detta får för individen.

1.4 Avgränsning

I denna uppsats är syftet att undersöka hur myndigheter påverkas av en omlokalisering, främst med tanke på kompetens, organisationskultur samt konsekvenser för den enskilda individen. Vår avsikt är att, så långt som det går, hålla oss till att analysera dessa tre delar, trots att omlokaliseringsproblematiken är mycket mer komplex än så. Att helt strikt avgränsa sig är dock omöjligt och därför kommer även andra delar, som exempelvis ekonomi, att illustreras, främst i den

¹⁰ Budgetpropositionen för 2006, webbkälla.

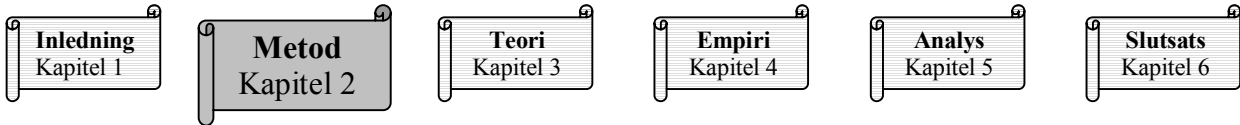
empiriska delen. Med hänsyn till den tid vi har på oss att utföra denna studie har vi endast kunnat genomföra intervjuer på 10 av de totalt 19 berörda myndigheterna. Då alla myndigheter har olika verksamheter som på olika sätt berörs av omlokaliseringsbeslutet inser vi att denna avgränsning i viss mån kommer att begränsa vår studie. Dock tror vi att vissa gemensamma nämnare kommer att utkristallisera sig hos de olika myndigheterna och då vi undersöker mer än hälften av dem som berörs anser vi ändå att vi kommer att få en relativt god bild av hur myndigheter i allmänhet påverkas av en omlokalisering. Den enskilda individens reaktioner har inte kunnat undersökas på ett djupare plan utan endast genom den utvalda intervjupersonens erfarenheter. Detta ger oss endast en övergripande bild av hur individen påverkas av en omlokalisering och vi är medvetna om att reaktionerna kan skilja sig mellan olika individer inom varje myndighet.

1.5 Disposition

Här introduceras läsaren med en kort beskrivning om vad varje kapitel kommer att beröra.

- Inledning**
Kapitel 1
- I det första kapitlet guidas läsaren in i frågeställningen och ges genom bakgrund, problemdiskussion och syfte möjlighet till en övergripande förståelse för uppsatsens frågeställning. I det inledande kapitlet diskuteras också de avgränsningar som studien för med sig.
- Metod**
Kapitel 2
- I kapitel två diskuteras uppsatsens vetenskapliga ansats och den metod som använts. Det är viktigt att för läsaren klargöra studiens utgångspunkt för att på så sätt skapa en grund samt öka förståelsen för de kommande kapitlen.
- Teori**
Kapitel 3
- Det tredje kapitlet innehåller vår teoretiska ansats där de för uppsatsen väsentligaste teorierna beskrivs. Kapitlet har sin grund i studiens problemställning och tar därför upp teorier kring kompetens, organisationskultur samt reaktioner hos individen vid en förändring. Det förs också en diskussion kring effekten av tidigare utförda omlokaliseringar.
- Empiri**
Kapitel 4
- Uppsatsen fortsätter med ett fjärde kapitel som sammanfattar data från den empiriska undersökningen. Kapitlet inleds med en kortare beskrivning av de intervjuade myndigheterna och avslutas med en sammanfattning av intervjupersonernas åsikter kring omlokaliseringen.
- Analys**
Kapitel 5
- I kapitel fem återfinns en mycket viktig del av uppsatsen, nämligen analysen. Här binds teori ihop med empiri och diskussioner förs kring problemställningens olika områden.
- Slutsats**
Kapitel 6
- Till sist, i kapitel sex, diskuteras slutsatserna av den genomförda studien. Vi sammanväver uppsatsens olika delar och den inledande problemställningen får ett svar. Vidare förs en slutdiskussion, kritisk granskning till vår studie samt förslag till vidare forskning runt ämnet omlokalisering. Uppsatsen avslutas med källförteckning samt bilagor, vilka ska fungera som en hjälpande hand för läsaren.

2 Metod



I detta kapitel beskrivs inledningsvis vårt val av angreppssätt vad gäller vetenskaplig ansats samt vilka metoder vi ämnar förhålla oss till i uppsatsen. Avslutningsvis tar vi upp den källkritik som vi anser vara förenad med vårt val av källor. Metodvalet är anpassat efter vår frågeställning som lyder; Hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen?

2.1 Varför ska vi använda oss av metod?

För att empirin skall bli tillgänglig måste forskaren tränga in i andras liv, miljö och situation. Vill denne förstå en främmande kultur i ett exotiskt land måste han/hon också tränga in i denna lokala miljö. Den person som vill undersöka arbetsmiljön i en organisation måste tränga in i organisationen. När forskning och empiriska undersökningar pågår innebär det nästan alltid en störning av en naturlig miljö eller naturlig situation. Därför blir också frågan vilken effekt detta intrång har eller *”i hur hög grad är det som vi mäter korrekt och i hur hög grad är det en konsekvens av intrånget?”*¹¹

Den dag vi beslutar oss för att göra en empirisk undersökning, oavsett vilken metod vi använder, uppstår risker för att resultaten vi kommer fram till faktiskt har skapats av undersökningen. Det kan vara själva undersökningens uppläggning som skapar utfallet vilket kallas för *”undersökningseffekt”*.¹²

Det är därför vi behöver metodkunskaper för att kritiskt kunna bedöma i hur hög grad resultatet av en undersökning orsakats av metoden eller om resultatet faktiskt är en korrekt bild av verkligheten. För detta ändamål krävs god kunskap om metoden varför vi också anser att metoddelen är oerhört viktig i uppsatsen. Metoden tvingar oss helt enkelt att gå igenom vissa steg för att kunna genomföra undersökningen. Vi skulle kunna uppfatta det hela som ett recept på hur undersökningen kan genomföras, dvs. något med definitivt praktisk inriktning. Dessutom ska metoden hjälpa oss *”att på ett systematiskt sätt ställa kritiska frågor om de val som görs och konsekvenserna av dessa val”*.¹³

2.2 Teoriverifierande eller teoriutvecklande forskningsarbete

Det är oerhört viktigt att forskaren i sitt arbete med att pröva och producera teorier, ger en så riktig bild av verkligheten som möjligt. Det underlag han/hon har till sin

¹¹ Jacobsen D I, s. 20.

¹² Ibid, s. 19f.

¹³ Ibid, s. 20f.

hjälp kallas empiri och består av data samt information. Det centrala problemet inom filosofin, naturvetenskapen och inom allt vetenskapligt arbete, ligger i hur vi skall relatera teorin och verkligheten till varandra. Främst två olika angreppssätt finns för handen; deduktion och induktion.¹⁴

Den *deduktiva ansatsen* innebär att forskaren följer ”bevisandets” väg. Utifrån allmänna principer och befintliga teorier dras slutsatser om enskilda företeelser. Ur den redan befintliga teorin härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas i det aktuella fallet vilket också kallas för hypotetiskt-deduktivt arbetssätt.¹⁵ (*”Hypotes är här ett ur teorin härlett påstående som sträcker sig utöver hittillsvarande kunskap som skall prövas empirisk”*)¹⁶. När en forskare exempelvis skall studera kompetens, kan han göra det utifrån en allmän kompetensteori och från denna härleda hypoteser som sedan prövas empiriskt i det speciella fallet. Den befintliga teorin bestämmer informationen som samlas in, hur informationen tolkas samt hur resultatet skall relateras till den redan befintliga teorin¹⁷. Detta är med andra ord teoriverifiering av teorier som redan finns.

Induktion å sin sida, är ett omvänt alternativ till den deduktiva ansatsen. Den induktiva metoden är helt enkelt en teoriutveckling och här följer forskaren upptäckandets väg. Forskningsobjektet studeras utan att forskaren först har förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori, istället formuleras teorier utifrån den insamlade informationen (empirin). Här föreligger det dock en risk eftersom forskaren inte vet om teorins räckvidd, generalitet, är tillräcklig då den baserar sig på ett empiriskt underlag som är typiskt för en speciell situation, tid eller grupp av människor. Att en tidigare teori inte är utgångspunkten innebär inte att forskaren arbetar helt förutsättningslöst utan att dennes idéer och föreställningar ofrånkomligt kommer att färga de teorier som produceras.¹⁸

Den största skillnaden mellan deduktiva och induktiva strategier ligger i frågan om hur öppna de är för ny information. Detta är ett praktiskt problem vilket medför att uppläggningsen av datainsamlandet i största möjliga mån bör anpassas till behovet av öppenhet. De fall där forskaren vill få individens syn på klart definierade förhållanden, leder till att den deduktiva metoden är mest lämplig. Om forskaren är mer osäker på vad som är relevanta förhållanden, passar den induktiva metoden bäst.¹⁹

I denna uppsats påbörjades arbetet med utgångspunkt i en deduktiv ansats, där vi utgick ifrån begrepp, modeller och teorier vilka sedan ställdes mot våra intervjuer i empirin. Dessa startade i sin tur induktivt då vi inte visste något om respondenternas tankar kring omlokaliseringar och här utgick vi alltså från empirin istället. Med andra ord har vi använt oss av en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Eller vi skulle kunna säga så här. Eftersom vi har byggt vårt arbete på intervjuer med människor i olika myndigheter där vi grundar vår förståelse och våra frågeställningar på diverse litteraturstudier, anser vi oss använda oss av en

¹⁴ Patel R, Davidson B, s 20.

¹⁵ Ibid, s. 21.

¹⁶ Wallén G, s 47f.

¹⁷ Patel R, Davidson B, s. 21.

¹⁸ Ibid, s 21.

¹⁹ Jacobsen D I, s. 45.

kombination av induktiv och deduktiv ansats, dvs. både teoriverifiering och teoriutveckling. Utifrån teorier har vi dragit logiska slutsatser, medan vi utifrån empirin dragit slutsatser vilka möjligen lutar mot det generella trots att vi varit mycket försiktiga med detta förfarande. Öppenheten för ny information, som nämndes ovan, är ytterligare något som stöder kombinationen av induktiv och deduktiv ansats i vår uppsats. Utgångspunkten i vår frågeställning som berör kompetens, organisationskultur samt hur individen påverkas av en omlokalisering är de förhållanden som vi avser att undersöka. Dock har vi under den empiriska undersökningen varit relativt öppna för ny information för att se till att vi inte låser fast oss för mycket kring nyckelbegreppen och missar fakta som indirekt påverkar resultatet. Detta förfarandesätt, vår förförståelse samt pendlingen mellan del och helhet, kan tydligt kopplas till den hermeneutiska spiralen som visar på detta samband och fångar tolkning och förståelse som process. Detta diskuteras mer ingående under avsnitt 2.3.1.

Vi vill också nämna att det även finns en tredje variant som benämns *abduktion* vilket är ett sätt att dra slutsatser om vad som är orsak till eller har föregått en observation. I den hypotetisk-deduktiva ansatsen undersöks samband genom variation av olika tänkbara orsaksfaktorer, för att sedan se dess effekt. Abduktion gäller en situation som är delvis omvänd (liknar induktion), alltså fall där man står inför en effekt och söker orsaksfaktorer utan att direkt kunna manipulera dessa. Undersökning av spår på en brottsplats eller diagnos av en sjukdom är exempel på detta. Problemen är att sambanden inte är entydiga, exempelvis kan hög vilopuls bero på hjärtfel eller struma. Utgången sker istället ifrån sannolika samband.²⁰

2.3. Vetenskapligt förhållningssätt – positivism eller hermeneutik

Inom samhällsvetenskapen finns två skilda tekniska eller strikt metodologiska angreppssätt, nämligen positivism och hermeneutik. Den klyfta som finns mellan dem är både djup och omfattande och det är kort sagt frågan om två helt motsatta livsinställningar eller världsåskådningar.²¹

Positivismen – den enhetliga vetenskapen

Positivismen innehar en tanke på den enhetliga vetenskapen där alla vetenskaper i grunden byggs på samma sätt. Forskaren bör sträva efter att bygga upp kunskap som består av generella kausallagar där orsak - verkan samband beskrivs. Vad som kan ses som ett kännetecken för positivisterna är att de står i yttre relation till forskningsobjektet, d.v.s. forskarens person, politiska, religiösa och känslomässiga läggning skall inte kunna påverka forskningsresultatet utan denne skall alltid vara objektiv i sitt arbete. Utfallet bör därför bli detsamma oavsett forskare.²² Den positivistiska inställningen strävar med andra ord efter att bygga på säker kunskap. Tyvärr innehåller positivismen en grundlig betoning av strikta regler vilket kan bli på bekostnad av forskarens nyfikenhet samt kreativitet.²³

²⁰ Wallén G, s. 48.

²¹ Andersson S, s. 9.

²² Patel R, Davidson B, s 23.

²³ Eriksson L T, Wiedersheim-Paul F, s. 197ff.

Hermeneutiken – tolkning och förståelse

Hermeneutiken handlar om att forskaren, utifrån sin egen förförståelse, närmar sig objektet på ett subjektivt sätt. Forskarens förförståelse och kunskap är en tillgång för att tolka och förstå det som studeras. Dennes roll är med andra ord öppen och engagerad. Hermeneutisk forskning menar att det inte är möjligt att bedriva en helt objektiv forskning eftersom forskaren alltid kommer att vara påverkad av tidigare erfarenheter och kunskaper vid tolkning och förståelse av verkligheten.²⁴ Från att ha varit en metod för tolkning av bibeltexter, är det numera en existentiell filosofi som syftar till en förståelse för människans existens och som tolkas genom språket. Dagens moderna hermeneutiker menar dock att även mänskliga handlingar och livsyttringar kan tolkas liktydigt med de sätt som språkliga utsagor och texter tolkas på.²⁵

En tolkning innebär ofta *”att man visar på innebörder eller sammanhang som ligger bakom det som direkt framträder eller kan observeras i en text, samtal eller handling”*²⁶. Till hjälp kan då anknytas andra teorier från t.ex. socialpsykologi eller dynamisk psykologi. En viktig del att ta fasta på är att hermeneutiken främst är inriktad på tolkning av den upplevande och handlande individen.²⁷

2.3.1 Vårt vetenskapliga förhållningssätt – hermeneutiken

Utifrån vad vi skrivit ovan anser vi att vårt vetenskapliga förhållningssätt mest kan liknas vid hermeneutiken. Anledningen till detta är att vårt ämnesområde grundar sig i människors tankar och känslor, vars egenskaper aldrig kan sägas vara rätt eller fel. Det gör att ett positivistiskt förhållningssätt blir allt för stelbent för att fånga in alla aspekter av problemet. En stor del av vår förståelse för det valda problemområdet har vi tagit till oss genom kunskaper som inhämtats under studietiden samt den ”ryggsäck” vi bär med oss genom livet och den aldrig sinande ström av livserfarenhet som däri fylls på undan för undan. Naturligtvis har en viss förförståelse skapats hos oss, då omlokalisering och dess eventuella effekter den senaste tiden diskuterats livligt i media. Vi som forskare (vilket vi nämnde ovan) är inte helt värderingsfria utan formas av vår omvärld, vilket är en grundläggande tanke inom hermeneutiken. Detta visar att vår egen förförståelse av fenomenet kan spela en viktig roll under själva tolkningsprocessen. Strävan för vår egen del blir att utifrån en djupare insyn i delar av fenomenet kunna ge en bild av helheten och därmed förklara och tolka dess innebörd. Utgången är att man måste *”behandla utvecklingen som något unikt för varje sociokulturell enhet, något som endast kan förstås i termer av de specifika egenskaper som hör till just den enheten”*.²⁸

Ödman skriver i Gustavsson (2003) om den hermeneutiska cirkeln och vikten av pendlingen mellan del och helhet i tolkningsprocessen för att låta helheten belysa delarna, och delarna helheten. Steg för steg förändras vårt perspektiv och därigenom vår förförståelse, vilket leder till att vi kan visa på en förståelse i en ny tolkning

²⁴ Hollis M, s. 202f.

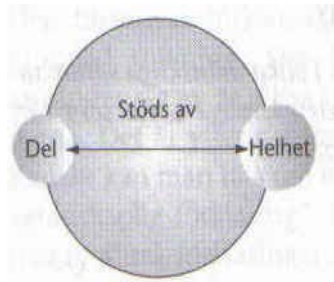
²⁵ Patel R, Davidson B, s 25.

²⁶ Wallén G, s. 34.

²⁷ Ibid, s. 34.

²⁸ Andersson S, s. 89.

genom att tillägna oss av de nya utgångspunkterna.²⁹ Vi anser dock att den hermeneutiska cirkeln nedan är lite för enkel men vi vill ändå visa hur den ser ut.



Figur 1. Den hermeneutiska cirkeln, visar förhållandet mellan del och helhet.
Källa: Gustavsson (2003), s.78.

Dock framgår här ovan inte de kraftiga svängningarna mellan del och helhet och inte heller svängningar mellan större och mindre helheter.

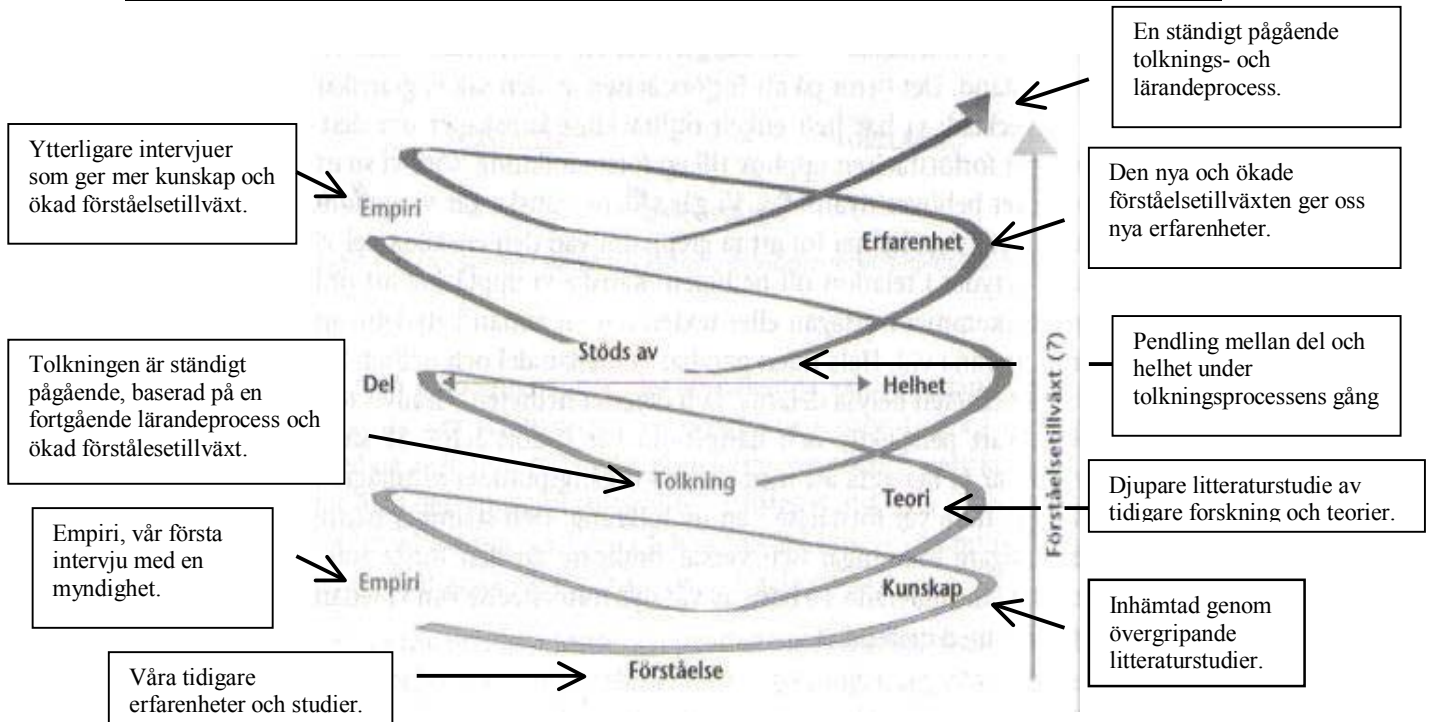
Betydligt klarare blir det med det förhållningssätt som förklarar att hermeneutiken karaktäriseras av att det varken finns en bestämd utgångspunkt eller slutpunkt för tolkningen.³⁰ Detta kallas ofta för den hermeneutiska spiralen (se figur nedan) som lyckas fånga både tolknings- och förståelseprocessens tidsdimension som svängningarna mellan större och mindre helheter. Pendlingen mellan del och helhet under tolkningsprocessens gång syns också tydligt samt att del och helhet ömsesidigt stödjer varandra. Vidare visas även hur empirin (materialet som tolkas) får sin innebörd genom att relateras till tolkarens erfarenhet, teoretiska perspektiv samt kunskaper men också genom att ses i ljuset av de tolkningar som växer fram.³¹

Vår förförståelse för det valda ämnesområdet har sin grund i artiklar, nyhetsprogram samt vår grundläggande kunskap från Företagsekonomiska Institutionen på Stockholms universitet. Förförståelsen har sedan kontinuerligt vuxit fram genom de intervjuer vi genomfört samt genom den nya erfarenhet, kunskap och teori som vi tillförskansat oss under studiens gång. Vidare har vår förförståelse bidragit till att sätta de olika delarna i ett större sammanhang för att förstå helheten. Den empiri som vi inhämtat genom intervjuer har tolkats och fått sin innebörd genom att relateras till vår kontinuerligt framväxande förförståelse, vilken hela tiden förändras under tolkningsarbetets gång. Tolkningen är en ständigt pågående process inom hermeneutiken och den nya kunskap, empiri samt teori som inhämtas leder till att den hermeneutiska spiralen hela tiden fortgår. Bilden nedan (figur 2) visar den hermeneutiska spiralen anpassad till vår studie och förklarar innebörden av dess olika delar.

²⁹ Gustavsson B, s. 77.

³⁰ Patel R, Davidsson B, s. 27.

³¹ Radnitzky i Gustavssons B, s. 79.



Figur 2. En bearbetning av den hermeneutiska spiralen, anpassad till vår studie.
Källa: Gustavsson (2003), s.78.

2.4 Metodprinciper

Holme & Solvang (1991) talar om olika synsätt inom företagsekonomi och skiljer på tre olika metodprinciper; 1) analytiskt perspektiv, 2) systemprincipen och 3) aktörsprincipen. Om kravet på enkelhet betonas, görs det ofta utifrån ett *analytiskt perspektiv*. Modellen skall vara precis och entydig där verklighetsuppfattningen ska bygga på att helheten är summan av delarna, vilka kan ges ett kvantitativt värde, en siffra. Exempel på detta är frågeformulär med bästa/sämsta val på en skala mellan ett till fem. *Systemprincipen* ses som dess motsats, d.v.s. helheten är inte summan av delarna och de enskilda individerna och deras handlingar fungerar inom de ramar som systemet ställer upp. Systemprincipen förklarar delarna utifrån helhetens egenskaper medan den tredje, *aktörsprincipen*, förklarar helheten utifrån delarnas egenskaper.³² Fokus ligger i detta tredje perspektiv på den enskilda aktören där nyckelbegrepp är mångtydlighet och process. Både forskare och aktörer påverkar varandra ömsesidigt. Som exempel kan ses en kvalitativ intervjuundersökning av olika respondenter där varje individuellt svar noggrant tolkas och analyseras.

Eftersom aktörsprincipen innebär att helheten förstås utifrån delarnas egenskaper, stämmer det väl överens med det hermeneutiska synsätt vi intagit i vår uppsats. Vi menar att intervjuerna i vår fallstudie av de enskilda individerna utgör delarna av helheten som senare sätts in i ett större sammanhang för att skapa förståelse för vårt problemområde. Hela processen möjliggör en djupare och mer helhetsinriktad uppfattning. Då vi förhåller oss på ett subjektivt sätt till verkligheten, kommer detta att genomsyra vårt sätt att tolka. Olika individer har olika erfarenheter och uppfattningar, vilket medför att informationen kan tolkas på olika sätt.

³² Holme I M, Solvang B K, s. 45f.

2.4.1 Fallstudie med en kvalitativ ansats

En fallstudie innebär att det görs en undersökning på en mindre avgränsad grupp, vilket också kan utgöras av en enskild individ eller en specifik situation. Det går också bra att studera fler än ett fall, exempelvis två organisationer eller en grupp av individer.³³ Själva fallet i fallstudien är det som utgör empirin och nämnvärt är också att inga specifika regler finns för hur undersökningen skall gå till. Detta avgörs istället från fall till fall.³⁴ Detta förklarar Merriam (1994) med att det skall vara möjligt för forskaren att anpassa undersökningen och ändra inriktning under arbetets gång samt att alla metoder, från intervjuer till tester, kan användas vid en fallstudie.³⁵ Ofta poängteras vikten av att dyka ner på djupet i det eller de fall man studerar och därför blir den kvalitativa ansatsen mer självklar än den kvantitativa, där siffror sätts på det insamlade materialet.³⁶

Vi vill i vår uppsats undersöka vilka konsekvenser en omlokalisering får för kompetensen, organisationskulturen samt för den enskilda individen inom organisationen och valde därför att genomföra en fallstudie. Denna har ofta en kvalitativ ansats och svarar på frågor som *hur* och *varför* vilket också var aktuella funderingar kring våra frågeställningar.

Den kvalitativa fallstudien är mycket mer komplex, tvetydig samt mindre precis, vilket är svårt att uttrycka i den kvantitativa ansatsens ekvationer.³⁷ Kvalitativa studier innebär att information samlas in för att få en djupare förståelse för det problem som studeras och för att kunna beskriva dess helhet. Det krävs att forskaren i denna metod har en närhet till forskningsobjektet, att det finns en direkt subjekt – subjektrelation mellan forskare och dennes undersökningsenhet.³⁸ Om forskaren verkligen vill förstå den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i måste vi komma dem inpå livet och det är just detta som är syftet med det kvalitativa tillvägagångssättet.³⁹

Styrkan i kvalitativa data är att de visar på totalsituationen och den helhetsbild som följer ökar också förståelsen för sociala processer och sammanhang. Eftersom undersökningsmetoderna gör att vi kommer närmare de undersökta enheterna (respondenterna), öppnar de också för en bättre uppfattning av de enskildas livs- eller arbetssituation d.v.s. *aktörsperspektivet*, vilket vi skrev om i stycke 2.4 ”metodprinciper”.⁴⁰

Vi kommer i vår uppsats att använda en kvalitativ metod då vi anser att den möjliggör en djupare förståelse för respondenternas synsätt på omlokaliseringen samt hur kompetens och organisationskultur påverkas. Genom att tillämpa den kvalitativa fallstudien ligger vår förhoppning i att kunna tillvarata och beskriva dessa individers uppfattningar, åsikter och tankar kring en omlokalisering. Den kvalitativa metoden är också intimt förknippad med det hermeneutiska synsättet och

³³ Patel R, Davidson B, s. 44.

³⁴ Gummesson E i Gustavsson, s. 116.

³⁵ Merriam, s. 24.

³⁶ Ibid, s. 126.

³⁷ Svenning C, s. 69.

³⁸ Holme I M, Solvang B K, s. 100.

³⁹ Lofland i Holme I M, Solvang B K, s. 101.

⁴⁰ Ibid, s. 87.

är dess hjälpsats för att komma närmare en förståelse gällande det omätbara såsom känslor, motivation samt engagemang. Därför faller det sig naturligt att vi använder oss av en kvalitativ metod tillsammans med hermeneutiken.⁴¹

2.4.2 Urval

När det gäller kvalitativa metoder, går det inte att undersöka alltför många respondenter då datainsamlingen kräver mycket tid samt att insamlad data är så rik på detaljer att det inte går att analysera allt för stora mängder på ett rimligt sätt. Kvalitativa studier har inte heller som mål att säga något om det typiska och generella, utan snarare det unika och speciella. För det mesta är avsikten att klarlägga ett fenomen.⁴²

Myndigheterna som berörs av omlokaliseringen är 19 till antalet och vi bestämde oss för att intervjua tio av dem. Dessutom var tidsramarna något snäva varför vi ansåg antalet vara fullt tillräckligt. En person ur varje myndighet valdes med stor omsorg ut med tanke på att denne bör vara väl insatt i ämnet omlokalisering. Urvalet till en metod med kvalitativ ansats styrs av vilken slags information som önskas och därför var ett medvetet val av intervjuperson viktig ifrån vår sida.⁴³ Vi gjorde ett stratifierat urval⁴⁴ där enheterna (myndigheterna) ordnades i två grupper bestående av myndigheter som kraftigt berördes av omlokaliseringen, samt myndigheter som i mindre utsträckning berördes. Därefter drog vi sex enheter i varje strata (skikt), varav två var reserver, och skickade sedan ut en intervjuförfrågan (se bilaga 1) per post till tio myndigheter (enheter). Underlaget till urvalet var en sammanställning av de beslut som tagits av regeringen gällande omlokaliseringen, vilket skickades till oss av kansliet Ingela Englund på Näringsdepartementet. Svarsfrekvensen var fullständig då vi fick till stånd en intervju med samtliga kontaktade myndigheter. En av dem skulle dock enbart lokalisera arbetskraft till Östersund och Gotland, alltså inte omlokalisera personal från Stockholm utan endast skapa nya arbetstillfällen på orterna. Vi ansåg därför att den myndigheten inte hade relevans för vår frågeställning och avböjde därför intervjun. Denna intervju ersattes med en av myndigheterna från reservlistan. Viktigt att nämna är också att vi vid ett flertal tillfällen försökt få till stånd en intervju med regeringen vilket kom att vara en omöjlighet då de över huvud taget inte visade något intresse av att träffa oss.

2.4.3 Sekundärdata inhämtat genom litteraturstudier

När en undersökning av ett problemområde skall genomföras, finns det två typer av källor man kan använda sig av, nämligen sekundärdata och primärdata (den sistnämnda beskrivs under nästa rubrik). Sekundärdata utgör källor som redan är publicerade medan primärdata är sådan information som uppkommer under den tid som undersökningen genomförs.⁴⁵ Vi började genomföra en relativt omfattande litteraturstudie i ett tidigt skede av uppsatsen för att teoretiskt fördjupa oss inom det aktuella ämnesområdet. Den bestod till största delen av facklitteratur och vetenskapliga avhandlingar då vi ansåg detta vara mest tillförlitligt, men även

⁴¹ Gummesson E i Gustavsson, s. 116ff.

⁴² Jacobsen D I, s. 196.

⁴³ Ibid, s. 198.

⁴⁴ Lofland i Holme I M, Solvang B K, s. 189.

⁴⁵ Dahmström K, s. 59.

tidningsartiklar, webbartiklar och andra uppsatser har utgjort relevant material i studien. Litteraturstudien har framför allt berört kompetens, organisationskultur samt individens reaktioner vid förändringar, men även tidigare erfarenheter av omlokalisering. Detta tydliggörs i det senare teorikapitlet där de olika begreppen kommer att avspelas mer ingående.

Huvuddelen av litteraturen är inhämtad på Stockholms Universitets bibliotek men även andra bibliotek i Stockholmsregionen har använts (Statsbiblioteket, Kungliga Biblioteket samt Stockholms Handelshögskola). Virtuella databaser innehållande vetenskapliga artiklar, tidigare uppsatser samt tidningsartiklar har också använts. Andra artiklar söktes upp på regeringens hemsida samt på Internet, bland annat med hjälp av sökmotorn Google. Tidningsartiklar hittades också i våra största dagstidningar Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet och Dagens Industri. Naturligtvis har även TV och radio haft en framträdande roll i informationsflödet. Sökorden vi använt oss av i litteraturstudien är *omlokalisering*, *kompetens*, *organisationskultur*, *förändring* samt *arbetstrivsel*. Litteraturen är såväl svensk som engelsk/amerikansk.

2.4.4 Primärdata i intervjuer och samtal

”By in-depth qualitative interviewing we mean repeated face-to-face encounters between the researcher and informants directed toward understanding informants’ perspectives on their lives, experiences, or situations as expressed in their own words”

(Taylor & Bogdan, 1984, s.77)

Detta är alltså definitionen på en djupintervju, eller som Mabon (2002) uttrycker det gällande tillvägagångssättet i djupintervju; *”att en skicklig intervjuare kan följa upp olika uppslag, ’gräva under ytan’ och få en djupare förståelse för hur aspiranten är funtad”*.⁴⁶

Vid intervjuer, observationer och enkäter ligger ofta utgångspunkten i att de data som krävs inte finns tillgängliga sedan tidigare.⁴⁷ Det efterfrågade datamaterialet samlas alltså in för första gången, vilken benämns primärundersökning. Även om liknande intervjuer förekommit tidigare, är varje ny intervju unik. Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardagssituation och ett vanligt samtal.⁴⁸ Vi vill dock tillägga att vi är medvetna om att en viss intervjuareffekt⁴⁹ kan uppstå där respondenten förstår, medvetet eller omedvetet, vad intervjuaren förväntar sig erhålla för svar från dem vilket också senare kan ge utslag i resultaten på ett icke önskvärt sätt.

Gustavsson (2003) gör dock en åtskillnad mellan intervju och samtal gällande vad informationen refererar till, i intervju-fallet objektiv fakta och i samtals-fallet subjektiv fakta. Han menar att huvudmålet med en intervju är att samla data av ett objektivt slag, att få en sann bild av den objektiva verkligheten. Med ”objektiv”

⁴⁶ Mabon H, s. 46.

⁴⁷ Dahmström K, s. 59.

⁴⁸ Holme I D, Solvang B K, s. 110.

⁴⁹ Eriksson L T, Wiedersheim-Paul F, s. 159.

menas kunskap som inte är utsatt för individuell och subjektiv påverkan ifrån respondenten. Intervjuns idé är skapandet av en kanal för att överföra objektiv kunskap från respondenten till intervjuaren. Huvudmålet med samtalet blir, i forskningssammanhang, att samla data av ett subjektivt slag – att få en heltäckande bild av subjektiva verkligheter. Idén med samtalet är åtkomsten av andra människors tankar, känslor och dylikt. Intervjun söker med andra ord offentlig data medan samtalet söker privata data.⁵⁰

Här vill vi dock nyansera vår egen uppfattning gällande den skillnad mellan intervju och samtal som Gustavsson gör. Vi tycker oss se att dennes ”samtal” kan liknas vid våra kvalitativa djupintervjuer där vi vill komma åt respondenternas personliga åsikter och känslor på ett subjektivt nyanserat sätt, utan att på detta vis styra eller påverka dem i någon riktning. ”Intervjun” som Gustavsson talar om, anser vi mest liknar en kvantitativ enkätintervju⁵¹ eller standardiserad sådan med hög grad av strukturering. Här har alltså respondenten inte möjlighet till utsvävningar. Vi vill också påpeka att Holme & Solvang (1991) inte tycker det finns någon radikal grund för att påstå att en kvalitativ intervju skiljer sig från ett vanligt vardagssamtal. Dock är naturligtvis draget av styrning gällande tema och tidpunkt tydligare i intervjun.⁵²

Vår uppgift med intervjun blev alltså att inte påverka denna i någon ”sanningsförstörande riktning” som Gustavsson (2003) kallar det, utan att i största möjliga mån låta respondenten få tala fritt om ämnet.⁵³ Vid många intervjuer blir intervjuobjektet låst med på förhand redan färdigställda frågor vilket kan leda till att det empiriska materialet blir artificiellt, där studien bli en konstlad och förenklad situation snarare än en ”naturligt” inträffad sådan.⁵⁴

2.5 Insamling av primärdata - intervjugenomförande

Avsikten med intervjuerna är att komplettera litteraturstudien i ett försök att skapa en bild av hur omlokaliseringen av statliga myndigheter påverkar kompetensen och organisationskulturen samt de enskilda individerna. Vi började med att skicka ut en intervjufrågan via post till de utvalda respondenterna på respektive myndighet. Några av myndigheterna svarade direkt på brevfrågan medan andra sa ja till en intervju först efter att vi ringt upp dem och påmint om vår intervjufrågan. För att respondenterna skulle få en aning om vad vi var intresserade av mailade vi ut intervjufrågorna i förväg till alla utom en, där tiden blev för knapp. Vi är medvetna om risken med detta då intervjuobjekten kan bli styrda och begränsade av att i förväg se frågorna. Dock anser vi att fördelarna med att respondenten har en aning om vad vi är intresserade av överväger nackdelarna med detta förfarande. Detta styrktes också under den intervju där respondenten inte sett frågorna i förväg. Här fick vi mycket mer, för uppsatsen, oväsentligt material och frågorna besvarades inte på samma uttömmande sätt som under de övriga intervjuerna.

Intervjuerna grundade sig på de tjugo i förväg författade intervjufrågor (se bilaga 2) som till sin utformning är relativt öppna men ändå kopplade till uppsatsens tre

⁵⁰ Gustavsson B, s. 239.

⁵¹ Patel R, Davidson B, s. 61.

⁵² Holme I D, Solvang B K, s. 124.

⁵³ Gustavsson B, s.238.

⁵⁴ Alvesson M, Deetz S, s. 44ff.

huvudområden. Några av frågorna är av mer övergripande art, utformade för att få fakta om myndigheten och hur den rent faktiskt berörs av omlokaliseringsbeslutet. Andra frågor är helt inriktade på vår problemformulering och syftar till att få reda på respondenternas åsikter gällande omlokaliseringens inverkan på kompetens, organisationskultur samt individens reaktioner. Vi avslutade intervjun med en helt öppen fråga där respondenterna kunde tillägga vad som helt. Avsikten med denna fråga var att försäkra oss om att vi inte missat någon väsentlig information och att våra frågor inte begränsat respondenten i allt för hög grad. Intervjufrågorna fungerade som en ram för våra intervjuer, vilket medförde att följdfrågor samt fördjupningar kunde skilja sig åt lite beroende på vem vi intervjuade.

Varje intervju inleddes med att fråga om respondenten godkände att vi publicerade deras namn samt att vi spelade in allt som sades. Alla som intervjuades gick med på detta och även om vi är medvetna om att inspelningar kan begränsa personen som intervjuas, anser vi inte att så var fallet under våra intervjuer. Vi försäkrade också respondenterna om att de när som helst kunde kommentera något ”off the record” och att direkta citat skulle skickas för godkännande innan de publicerades, vilket avdramatiserade själva inspelningen.

Redan i intervjuförfrågan meddelades att intervjuerna skulle begränsas till att ta mellan 45 minuter och en timme. Detta gjordes medvetet då vi antog att de personer som arbetar med omlokaliseringen har mycket att göra och därför inte kan avsätta hur mycket tid som helst. Främst två av respondenterna hade mycket ont om tid, vilket i viss mån kan ha påverkat och lett till svar av mer övergripande art. Dock anser vi inte att detta har skett i så stor utsträckning att det på något sätt har försämrat det empiriska underlaget.

2.6 Kritisk granskning av metoden

Här nedan vill vi tydliggöra för läsaren hur trovärdighet och tillförlitlighet skapats i uppsatsen samt även belysa kritik av den metod vi använt. Genom att göra detta hoppas vi kunna visa på vår medvetenhet av de klassiska problem som kan uppstå vid ett undersökningsförfarande.

En undersökning kan fånga verkligheten på ett mer eller mindre bra sätt och det finns åtskilliga faktorer som kan äventyra denna. Då talar vi om undersökningens *validitet*; dess förmåga att mäta det vi avser mäta.⁵⁵ Om vi sedan vill veta att mätningarna i undersökningen är korrekt gjorda talar vi om *reliabilitet*, att resultaten skall vara stabila och tillförlitliga. Om inget har förändrats i en population skall alltså två undersökningar med samma syfte och metod ge samma resultat.⁵⁶ Validitet och reliabilitet står i relation till varandra, eftersom det inte går att fokusera på det ena och utesluta det andra.⁵⁷

⁵⁵ Svenning C, s. 60.

⁵⁶ Ibid, s. 63.

⁵⁷ Patel R, Davidson B, s. 85.

2.6.1 Validitet

Det finns bl.a. två olika förklaringar på validitet och dessa benämns inre och yttre validitet. Den inre handlar om hur vi lägger upp vår undersökning och då att vi exempelvis ställer våra frågor till rätt grupp av människor, i vårt fall respondenter berörda av omlokaliseringen av statliga myndigheter.⁵⁸ Här var vi därför noga med att välja ut människor som vi verkligen visste hade kunskap om omlokaliseringen och uteslöt respondenter som berörts av andra typer av omstruktureringar. Vi har också varit noggranna med säkerställandet av att samtliga intervjuade varit införstådda med ord som exempelvis kompetens och kultur. Poängteras bör också att vi testade det intervjuunderlag som färdigställdes till respondenterna på en utomstående ”testperson” som också omfattats av något som kan liknas vid en omlokalisering, allt för att se hur väl underlaget lyckades mäta det vi avsåg att mäta.

Den yttre validiteten handlar om projektet som helhet, om möjligheterna att generalisera utifrån en specifik studie. Dock betonas att *”begreppen existerar på en abstrakt teoretisk nivå och variablerna på en konkret empirisk nivå”*. Därför uppkommer svårigheter i översättningen mellan dessa båda nivåer.⁵⁹ För oss, i den kvalitativa studien som vi genomfört, innebär det att vi hela tiden varit försiktiga med generaliseringar. Med generaliseringar menas huruvida individens resultat är gällande för andra undersökningar⁶⁰. Svagheter i det kvalitativa arbetet är att ideligen få nya insikter och en allt bredare uppfattning om hur olika respondenter upplever diverse situationer. Detta därför att en sådan flexibilitet gör det svårt att jämföra information från olika enheter. De kvantitativa metoderna försöker komma till rätta med problemet då upplägget standardiseras bl.a. genom att alla undersökningsenheter får samma frågor och svarsalternativ, t.ex. i enkätform.⁶¹

Vårt urval kan dessutom inte ses som representativt för alla andra människor berörandes av omlokalisering. Vad vi däremot kan säga om vår undersökning är att den kan ses som exemplifierande och belysande angående omlokaliseringens inverkan på kompetens, organisationskultur samt individen, gällande 10 olika representerade individer på 10 vitt skilda myndigheter. Efter intervjuernas genomförande anser vi att informationen som framkommit varit mycket relevant för uppsatsen problemställning och att vi därmed har undersökt det vi från början avsåg att undersöka. På så sätt borde också validiteten i studien vara hög.

2.6.2 Reliabilitet

I vissa fall kan reliabiliteten i en undersökning bli låg. Varför då? Jo, därför att resonemanget om tillförlitlighet inte alls gäller i lika stor utsträckning för kvalitativa undersökningar som för kvantitativa sådana.⁶² En kvalitativ undersökning är betydligt mer exemplifierande än generaliserande, som påpekades ovan. Men genom att utförligt och noggrant beskriva hur vi gått tillväga vid mätningarna, hur vi bearbetat materialet samt hur vi knutit ihop teorier med empiri och senare analyserat detta, hoppas vi att i slutänden ändå uppfylla de krav som finns på reliabilitet. Under fallstudiens gång har det framkommit information som kan kännas igen från andra

⁵⁸ Svenning C, s. 61.

⁵⁹ Ibid, s. 62.

⁶⁰ Patel R, Davidson B, s. 43.

⁶¹ Holme I D, Solvang B K, s. 63.

⁶² Svenning C, s. 64.

likartade studier. Dock bör man vara försiktig med att dra slutsatser direkt mot andra liknande kvalitativa situationer då de alla är unika. Även forskare har många gånger olika uppfattningar samt tolkar situationer på olika sätt vilket gör att generaliseringar skall användas med tillförsikt. Vi har ändå en förhoppning om att i slutsatsen kunna indikera på hur myndigheternas kompetens och organisationskultur påverkas av en omlokalisering samt vilka eventuella konsekvenser det får för individen.

2.6.3 Objektivitet

Med objektivitet menar vi här att en forskare bör hålla sig öppen och neutral till det forskningsobjekt denne studerar. Naturligtvis finns funderingar kring om en objektiv samhällsvetenskap över huvud taget är möjlig. Många forskare hävdar enligt Svenning (1999) att det antagligen är omöjligt. Däremot försöker de komma runt de problem som eventuella brister i objektiviteten kan åstadkomma.⁶³

Vi har i vår undersökning försökt åstadkomma *”objektivitet till undersökningsproceduren och till saklighet och öppenhet i framställningen”*. Detta refererar till Gunnar Myrdal som menar att värderingar spelar in i alla samhällsvetenskapliga arbeten och man i vissa situationer måste välja utifrån subjektiva förutsättningar.⁶⁴ Forskaren måste göra sina värderingar explicita för att forskningsresultatet över huvud taget skall kunna bli förståeligt för läsaren.⁶⁵ Detta lämnar dock inte författarna med ett fritt spelrum för egna värderingar och fördomar men det är här som kritiken av samhällsvetenskapen som subjekt kommer in. *”Subjektiviteten består helt enkelt i att forskaren har valt ett visst perspektiv som utgångspunkt för problembeskrivningen.”* Sedan är det naturligtvis en annan sak om forskaren verkligen klarar eller förmår att se problemen och förstå dem utifrån det valda perspektivet.⁶⁶

För att analysera objektiviteten i ett arbete kan man granska tre beståndsdelar som anses bryta mot denna; rena sakfel, det sneda faktaurvalet samt värdeladdade ord. Det förstnämnda uppstår om forskaren inte tolkat källtexterna på ett korrekt sätt.⁶⁷ Detta har vi i uppsatsen försökt undvika dels genom att i så stor utsträckning som möjligt använda oss av förstahandskällor, dels genom att ha bredd i litteraturstudien och på så sätt öka förståelsen för det valda området. Om forskaren är färgad av en viss åsikt och särskilt betonar uppgifter som stödjer denna uppstår det sneda faktaurvalet⁶⁸. I vår uppsats har vi, även om det som ovan nämnts är svårt, försökt inta en neutral inställning till forskningsproblemet. Frågorna som ställts i intervjuerna har inte varit ledande och vi har haft en så öppen inställning som möjligt till alla tankar och åsikter som framförts. Det tredje brottet mot objektivitet är värdeladdade ord och dessa har vi så gott det går undvikit att använda oss av i uppsatsen.

⁶³ Svenning C, s. 12.

⁶⁴ Holme I D, Solvang B K, s. 37.

⁶⁵ Svenning C, s. 12.

⁶⁶ Ibid, s. 14.

⁶⁷ Pettersson, s.20.

⁶⁸ Ibid, s.20.

2.6.4 Källkritik

Under denna rubrik ingår också validitet, reliabilitet, objektivitet och urval. Dessa ämnen har vi dock redan behandlat under egna rubriker så vad vi avser använda oss av här är s.k. källkritiska kriterier; *samtidskrav*, *tendenskritik* samt *beroendekritik*. Samtidskravet berör för vår egen del exempelvis att vi, i intervjuförfarandet, omedelbart skrivit ned det som sagts och inte väntat några dagar. Som bekant blir minnet sämre för var dag som går och det är därför viktigt att göra anteckningar på en gång under intervjun. Tendenskritik används för att besvara frågor som: Vilka egna intressen har uppgiftslämnaren i denna fråga? Här skulle vi kunna säga att det har att göra med en systematisering av det sunda förnuftet. Om vi intervjuat person X som helt säkert trott på att omlokaliseringen skulle förstöra kulturen, kommer denna person verkligen att säga det, trots att det blev ett annat utfall istället? Det finns en risk för att tendenskritik ska uppkomma i vår undersökning. En omlokalisering väcker ofta upprördhet och starka känslor vilket i vissa fall kan påverka respondentens svar. Personen kanske hellre säger hur denne skulle *vilja* att det var, inte hur det verkligen *är*.

Slutligen har vi beroendekritik där källor kontrolleras om de är beroende av varandra, t.ex. om två intervjupersoner återger uppgifter som de hämtat från samma källa.⁶⁹ Vi har i vårt arbete med uppsatsen läst en oerhörd mängd böcker där vi tydligt kan se vilka författare som influerats av andra i sina böcker. Ibland blir dock resultatet en aning förvrängt ju längre och i flera led en teori eller liknande förklaras. Det har hänt att författare skrivit exakt samma referat (långa sådana) men hänvisat till olika källor eller tolkat samma material på olika sätt. Det optimala vad gäller källorna är "förstahandskällor" såsom våra intervjuer där vi fått mottaga direkt information. "Sekundärkällor", som böcker, brukar innehålla relativt hög tillförlitlighet men däremot *kan* Internetkällor vara väldigt suspekta och flyktiga, ofta därför att det ligger en svårighet i att kontrollera dessa. För att säkerställa sekundärkällornas tillförlitlighet har vi i största möjliga mån använt oss av ursprungskällan där originalversionen är förlagd. Gällande Internetkällorna har vi endast nyttjat den information som enligt vår bedömning publicerats av tillförlitliga avsändare.

2.6.5 Övrig kritisk granskning

Vi vill även påvisa att hermeneutiken har sina svaga sidor. Själva ordet hermeneutik översätts som "tolkningskonst" eller "tolkningslära". Den utvecklades som bekant genom att gamla bibeltexter tolkades och försökte förstås ifrån äldre tidsperioder. Här uppkommer då problemet i att utarbeta metoder med vars hjälp man kan komma fram till någorlunda entydiga metoder för att konkret bestämma vad upphovsmannen till texterna egentligen menat. Det är dessutom inte bara texter som skapats av människan utan även handlingar, socialt arbete, normer, värderingar etc. Författarna menar här att en person – t.ex. forskaren – förstår en annan persons handlingar och det viktigaste sättet att förstå är genom språket (vi vill dock även lägga till att tyst kunskap som kroppsspråk och miner samt "läsning mellan raderna" spelar in minst lika mycket). Om nu inte detta gemensamma språk finns eller om stora skillnader i

⁶⁹ Eriksson L T, Wiedersheim-Paul F, s. 152.

betydelser som de inblandade personerna lägger i orden, blir naturligtvis förståelsen dålig.⁷⁰

Det finns mekanismer och samband i de sociala processerna som vi människor inte känner till men som ändå styr över våra handlingar och dessa kan ibland vara båda falska och bristfälliga trots att de legitimerats. I så fall räcker den tolkande, hermeneutiska ansatsen inte till. Vi måste i detta läge övergå till betraktarperspektivet för att söka efter förklaringar som är okända för de inblandade själva. Detta kan låta som om vi går över till den positivistiska forskningsmetoden med dess kausallagar (orsak – verkan) som förklaring till händelseförloppet. Här skulle vi kunna använda det som kallas för ”kritisk teori”, vilket innebär att vi bibehåller både deltagar- och åskådarperspektivet eftersom båda är nödvändiga för att nå en tillräcklig förståelse för den sociala verklighetens både subjektiva och objektiva drag.⁷¹

I vår undersökning måste vi erkänna att vi många gånger gått till väga på detta sätt, en kombination av dessa två perspektiv. Möjligen skulle det kunna ses som en modifiering av det hermeneutiska synsättet. Det var därför vi ovan påtalade att kroppsspråk och tyst kommunikation är två så viktiga begrepp att ha redo när vi tolkar andra människor, som i våra intervjuer.

Vi skrev tidigare vikten av att kunna garantera intervjupersonernas konfidentiellitet (om de så ville) då de annars kunde ha blivit tveksamma till *hur ärliga* de vågat vara i intervjun eftersom uppsatsen blir en offentlig handling i slutändan. Med konfidentiell menas att vi som skrivit uppsatsen vet vem vi har intervjuat men att det bara är vi som har tillgång till de uppgifterna⁷². Naturligtvis ökar detta risken för att bilden av intervjupersonerna och forskaren inte blir tillförlitliga. Intervjupersonerna å sin sida, kan känna eller uppleva att de inte behöver stå för vad de tidigare sagt medan forskaren kan gömma sig bakom intervjupersonernas anonymitet. Det blir med andra ord svårigheter för läsaren att gå tillbaka och kontrollera vad källan faktiskt säger. Vi har för att undvika dessa frågetecken försökt att samvetsgrant och noggrant redovisa vår arbetsgång på ett så tydligt sätt som möjligt, allt för att läsaren skall känna förtroende för det som skrivits i uppsatsen. Som vi tidigare beskrev har dock ingen av dem som intervjuats begärt att få vara konfidentiell.

”Att tänka fritt är stort, att tänka rätt är större”

(Ursprung: Okänd)

2.7 Metodsammanfattning

Detta kapitel har beskrivit vår vetenskapliga ansats samt de metoder som vi använt oss av i studien. Till största delen har vi använt oss av teoriverifiering där befintliga teorier och modeller angående omlokaliseringens effekter undersökts i hopp om att få svar på uppsatsens problemställning. Viss teoriutveckling har också använts då vi

⁷⁰ Eriksson L T, Wiedersheim-Paul F, s. 219.

⁷¹ Ibid, s. 221.

⁷² Patel R, Davidson B, s. 63.

utgått från intervjuer som tillsammans med befintliga teorier gett oss ny kunskap inom vårt specifika intresseområde.

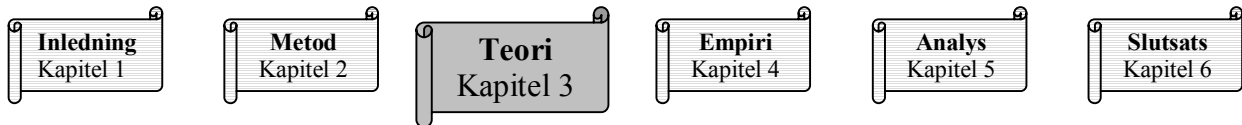
Vidare har vi intagit ett hermeneutiskt angreppssätt eftersom vårt ämnesområde grundar sig i människors tankar och känslor, där tolkning och förståelse är viktigt för en djupare insikt i omlokaliseringsfrågan. Detta tillåts inte i det positivistiska förhållningssättet som förespråkar absolut kunskap, vilket i vår studie skulle bli alltför stelbent.

En kvalitativ fallstudie, som används i uppsatsen, hjälper oss att få en djupare förståelse av vår problemställning. Här tillåts vi komma närmare de undersökta enheternas uppfattningar, åsikter och tankar gällande omlokalisering, vilket också ger oss en bättre helhetsbild av området i fråga. Ytterligare motiv till valet av kvalitativ ansats är dess mycket nära koppling till hermeneutiken. Vår kvalitativa fallstudie består av 10 intervjuer med respondenter på olika myndigheter som berörs av omlokaliseringen. Intervjuerna utgör den primärdata som använts, vilka är av största vikt i vår studie eftersom de ger oss ny, helt ”otolkad” kunskap. Litteraturstudierna består av sekundärdata där information inhämtats från vetenskapliga artiklar, böcker, rapporter samt Internet.

Validitet och reliabilitet är viktiga begrepp för trovärdigheten i studien och vi har försökt att hålla så hög nivå som möjligt i vårt förfarande. Intervjupersonerna har valts ut med stor omsorg och intervjufrågorna har testats på utomstående för att se hur väl underlaget lyckades mäta det som avsågs, dvs. studiens validitet. Vi har även systematiskt dokumenterat studiens tillvägagångssätt för att i slutänden uppnå stabila och tillförlitliga resultat och därmed en hög reliabilitet. Vi har under studiens gång försökt att vara så öppna och neutrala som möjligt, men vi är också medvetna om att en forskare ständigt påverkas av sin förståelse, vilket gör total objektivitet mycket svår att uppnå.

Metodkapitlet avslutas med en kritisk granskning av de källor och metoder som använts för att på så sätt göra läsaren uppmärksam på de brister som finns i det material som vi tagit del av.

3 Teori



I detta kapitel kommer problemformuleringen att belysas ur en teoretisk synvinkel där syftet är att skapa en grund för uppsatsens kommande empiri- och analysdelar. Dessa teorier ska hjälpa till att bygga upp och utveckla den förförståelse vi har för vårt problemområde, vilket är väsentligt för det hermeneutiska angreppssättet. Därför kommer det här att tas upp ett flertal grundläggande och, för uppsatsen, relevanta teoretiska begrepp som har koppling till uppsatsens problemställning; hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen?

Teoriavsnittet följer dispositionen i frågeställningen och är därför uppdelad i tre olika delområden. Först diskuteras olika teorier kring kompetens, sedan organisationskultur följt av teorier som rör reaktioner hos den enskilda individen, i samband med förändring. På slutet kommer även en diskussion att föras kring effekter av den tidigare utförda omlokaliseringen som skedde i Sverige på 1970-talet.

3.1 Kompetens

Kompetens är ett relativt nytt begrepp som idag används ofta i företags- och organisationssammanhang. Det har kommit på modet att tala om kompetens och kompetensutveckling och den övervägande delen av litteraturen är skriven på 1990-talet och framåt. Begreppet kompetens saknar dock en någorlunda entydig innebörd och därför är det viktigt att diskutera begreppets betydelse samt vilken mening det har i detta sammanhang. Nationalencyklopedin⁷³ beskriver kompetens som kunnighet eller skicklighet, medan en lite mer utförlig definition av begreppet är; *”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext”*⁷⁴. För Sandberg och Targama (1998) handlar kompetensbegreppet om relationen mellan människa och arbete. Uttrycket *”mänsklig kompetens i arbete”*⁷⁵ är författarnas definition av kompetens och också den definition som vi kommer att använda oss av i denna studie. Den passar vår frågeställning då den inte syftar till alla typer av kunskaper utan relateras till utförandet av ett specifikt arbete. Kompetens handlar alltså om förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, vilket omfattar förmågan att identifiera, utnyttja och eventuellt också utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder. Denna förklaring kan i sin tur brytas ner ytterligare i fem olika faktorer, vilka är följande⁷⁶:

⁷³ Nationalencyklopedin, datormedia.

⁷⁴ Ellström P, s. 21.

⁷⁵ Sandberg J, Targama A, s. 53.

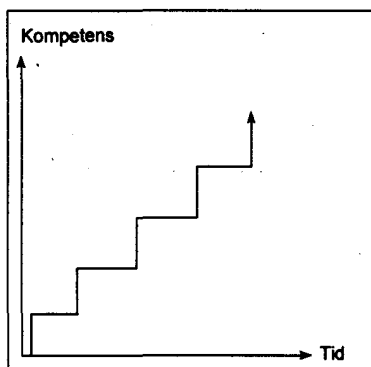
⁷⁶ Ellström P, s. 21.

- *Psykomotoriska faktorer*: exempelvis fingerfärdighet och handlag.
- *Kognitiva faktorer*: exempelvis förmågan att fatta beslut och lösa problem.
- *Affektiva faktorer*: som har att göra med engagemang och värderingar.
- *Personlighetsfaktorer*: exempelvis självförtroende och självuppfattning.
- *Sociala faktorer*: har att göra med förmågan till samarbete, ledarskap och kommunikation.

Traditionellt sett har alltid (yrkes-) färdigheter samt individens erfarenheter och kunskaper varit de faktorer som betonats mest när det talats om kompetens. Kompetensbegreppet har dock utvecklats och numer ligger allt större fokus på de personliga och sociala faktorerna. Under de senaste decennierna har dessutom den sociala kompetensen uppmärksammas mer och mer där ”kommunikationsförmåga”, ”förmåga att påverka”, ”förmågan att lösa konflikter” etc. allt oftare inkluderas i kompetensanalysen.⁷⁷

Då det talas om kompetens och kunskap görs ibland en uppdelning mellan *explicit* respektive *implicit* kunskap. Explicit kunskap är sådan kunskap som vi i högre eller lägre grad kan uttrycka i ord och därmed också förmedla till andra. Denna kunskap kan gälla faktiska förhållanden, som exempelvis föremåls egenskaper eller orsak-verkan samband, men det kan också gälla olika procedurer som utgörs av regler och normer. En stor del av vår kunskap är dock implicit eller tyst. Vad som menas är att sådan kunskap inte kan formuleras i ord på ett fullständigt sätt och kunskapen är därmed mer eller mindre knuten till en specifik individ. Den implicita kunskapen kan vara sådant som en person av psykologiska skäl inte kan eller vill verbalisera, antingen på grund av bristande motivation eller på grund av en brist i de begreppsligspråkliga verktygen. Implicit kunskap kan också handla om att känna igen något, kunna göra bedömningar och se mönster.⁷⁸

3.1.1 Funktionell och formell kompetens



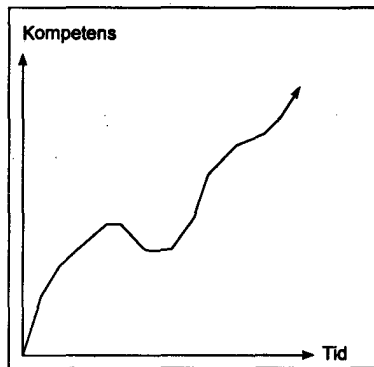
Figur 3. Utveckling av formell kompetens.
Källa: Anttila (1997), s.50.

Det går också att dela in kompetensbegreppet i två olika områden; formell och funktionell kompetens. *Formell kompetens* (figur 3) är en behörighet som individen antingen har eller inte har, den är därmed absolut och utvecklas i avgränsade steg. Vanligtvis utvecklas den genom utbildning, dokumenterad erfarenhet samt ett test av något slag. Denna typ av kompetens behålls av individen till dess att hon höjer den på något av ovan nämnda sätt, att tappa och minska sin formella kompetens är däremot sällsynt. Frågan är om någon som just tilldelats den formella kompetensen kan anses

⁷⁷ Wolvén, L-E, s. 144.

⁷⁸ Ellström P, s. 23f.

vara lika kompetent som någon som haft samma kompetens under en längre tid? I teorin borde det se ut på detta sätt men i verkligheten anses en person med lång erfarenhet inom ett visst område vara mer kompetent än en nytexaminerad.⁷⁹



Figur 4. Utveckling av funktionell kompetens.

Källa: Anttila (1997), s.51.

Den *funktionella kompetensen* (figur 4) utvecklas successivt och utgörs av en gradvis ökande, och ibland minskande, förmåga att lösa ett problem. Denna förmåga höjs varje gång man utsätts för ett problem och individen lär sig så småningom att känna igen och hantera alternativa situationer och problem, som gränsar till tidigare liknande erfarenheter. Individen skaffar sig på så sätt kunskap om vilka lösningar som fungerar och vilka som inte gör det, men också hur och var den rätta informationen finns och vem som kan ge hjälp och stöd i olika frågor. Den som ständigt ställs inför olika frågeställningar och problem

utvecklar med tiden en specifik kompetens inom sitt verksamhetsområde. Individens funktionella kompetens kan relativt snabbt förändras hos då hon/han ställs inför nya förutsättningar, där samma erfarenhet finns.⁸⁰

Relationen mellan formell och funktionell kompetens är relativt otydlig och det finns inte något direkt samband mellan dessa två typer av kompetens. Vad som ändå kan sägas är att den formella kompetensen är viktig i många sammanhang, men förmågan att använda sin funktionella kompetens är i de allra flesta situationer helt avgörande för resultatet.⁸¹

3.1.2 Relationen mellan kompetens och resultat

Kompetens inom en organisation är ofta avgörande för dess verksamhet och det finns ett begripligt och naturligt samband mellan kompetens och resultat som kan illustreras på följande sätt⁸²:

- Resultatet baseras på att organisationen kan tillföra dess ”kunder” ett värde.
- Detta värde skapas genom organisationens medlemmar tillsammans löser ett antal uppgifter.
- Förmågan att lösa dessa uppgifter visar individens och organisationens kompetens.
- Genom att utveckla kompetensen och öka förmågan att lösa olika slags uppgifter kan ”kunden” tillföras ett ökat värde.
- Detta ökade värde gör att ”kunden” är beredd att betala ett högre pris, visa större lojalitet eller på andra sätt belöna organisationen.

⁷⁹ Anttila M, s. 49f.

⁸⁰ Anttila M, s 51f.

⁸¹ Ibid, s 54ff.

⁸² Ibid, s 20.

3.1.3 Kvalifikation – ett relationsbegrepp

Kvalifikation är på samma sätt som kompetens ett relationsbegrepp men då det talas om kvalifikationer flyttas fokus från individens perspektiv till arbetet och de krav som detta ställer på individen. En definition på begreppet kvalifikation är; ”den kompetens, som objektivt *krävs* på grund av arbetsuppgifternas karaktär, och/eller som formellt eller informellt *efterfrågas* av arbetsgivaren”⁸³. Genom denna distinktion mellan kompetens och kvalifikation kan alltså en individ besitta kompetenser som inte utgör rätt kvalifikationer i en viss arbetssituation, även det omvända förhållandet kan uppstå. Utifrån definitionen av kvalifikation kan begreppet delas upp och få två olika innebörder. Den första handlar om de kvalifikationer som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren, det andra handlar om de kvalifikationer som ”objektivt” krävs för att lösa en uppgift eller utföra ett arbete. Här talas det om kvalifikationer eller kvalifikationskrav som kan fastställas genom någon form av systematisk arbets- eller uppgiftsanalys. Arbetets faktiska krav på kompetens borde ligga till grund för arbetsgivarens efterfrågan på kompetens, men så är inte alltid fallet. Detta beror till stor del på de kostnader och svårigheter som är förknippade med en uppgiftsanalys samt andra typer av kvalifikationsanalyser.⁸⁴

3.2 Kollektiv kompetens – att agera tillsammans

Kollektiv kompetens handlar om hur väl olika individer i en grupp kan agera tillsammans för att utföra en gemensam uppgift. Det viktiga här är inte att vara en grupp utan det som påverkar graden av kollektiv kompetens är interaktionen mellan gruppens medlemmar. Kompetensen som finns för att utföra en gemensam uppgift går inte att dela upp och tillskriva de enskilda individerna då den kollektiva kompetensen är något mer än de enskilda delarna.⁸⁵ *Skicklig interaktiv handling* är ett viktigt begrepp i denna diskussion. Skickligheten handlar om att något utförs av kompetenta individer som har en avsikt med sin uppgift. Interaktion står för det som sker mellan individerna och handling är det som individerna avsiktligt utför tillsammans. Dessa tre delar binder ihop begreppet kollektiv kompetens och ger en relativt enkel och klar bild över dess innebörd.⁸⁶

Beskrivningen av kollektiv kompetens kan också jämföras med och liknas vid det som Hansson (1997) kallar för företagets kompetens. Denna typ av kompetens är något mer och annorlunda än summan av medarbetarnas individuella kompetens och är ett resultat av medarbetarnas både individuella och gemensamma lärande samt samspelet med dess omvärld. Det merkunnande som skapas lagras i organisationens struktur, kultur, arbetssätt, regler och andra organisatoriska ”stöttepelare”. Huvudingredienserna i företagets kompetens är människornas kompetenser tillsammans med företagets materiella och tekniska strukturer.⁸⁷

⁸³ Ellström P, s. 29.

⁸⁴ Ibid, s. 30.

⁸⁵ Hansson H, s. 314.

⁸⁶ Ibid, s. 53.

⁸⁷ Hansson J, s. 74ff.

3.2.1 Tre stadier av kollektiv kompetens

I diskussionen kring kollektiv kompetens går det också att urskilja tre olika stadier; meningsutbyte, förtrogenhet samt enhet. Innebörden av det första stadiet, *meningsutbyte*, går nästan att utläsa från namnet. Det som är viktigt i detta sammanhang är att skapa en gemensam förståelse genom utbyte av tankar och idéer. Kommunikation är den viktigaste processen i detta stadium då gruppens medlemmar, när de inte känner varandra, tydligt måste kunna förmedla vad, hur och varför saker ska utföras. Meningsutbytet leder så småningom till ett ökat gemensamt meningsskapande och leder därmed till nästa fas, *förtrogenhet*.

Förtroghetskunskap betraktas många gånger som det som inte verbalt uttrycks vid utförandet av en uppgift, vilket kan jämföras med begreppet tyst kunskap (se ovan). Ju mer förtrogen individen är med sina uppgifter, desto lättare är den för denne att sortera bort oväsentlig information och därmed rationalisera arbetsprocessen avsevärt. Förtrogenhet skapas genom att gruppens individer tillsammans delar olika erfarenheter, vilket också hjälper gruppens specifika kompetens att växa fram. Det sista stadiet handlar om *enhet*, vilket grundar sig i en känsla av tillhörighet. Om en grupp befinner sig i detta stadium har de uppnått en hög grad av skicklig handlingsinteraktion där alla, genom ett gemensamt meningsskapande, strävar åt samma håll. Eftersom en enhet är så starkt sammankopplad går den inte att plocka isär i delar, då går hela dess gestalt förlorad. Då det kommer till den interpersonella kompetensen är likheten i gruppen viktig, medan vikten av den praktiska kompetensens likhet eller olikhet är helt beroende av uppgiften.⁸⁸

3.2.2 En modell för kollektiv kompetens

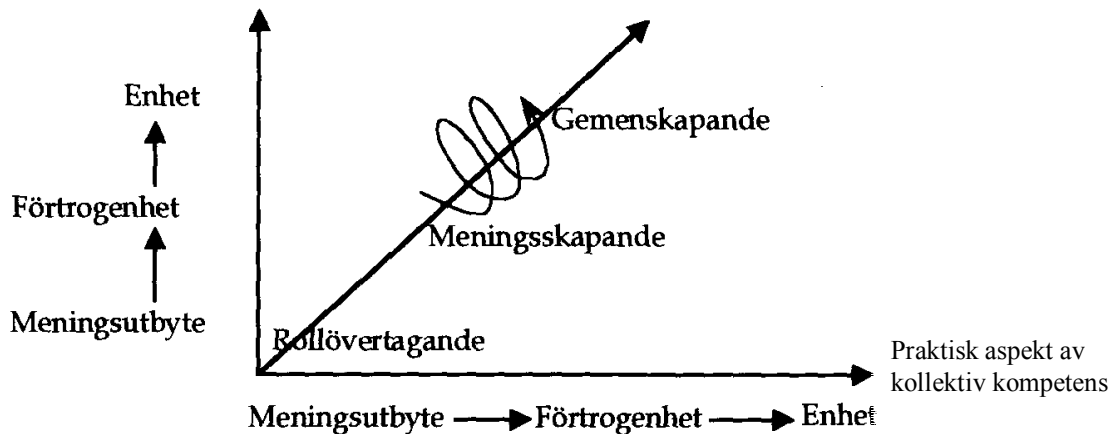
Alla dessa olika vinklingar på begreppet kollektiv kompetens kan samlas i en sammanfattande modell (figur 5) som visar hur denna typ av kompetens skapas. *Rollövertagandet* är den första anhalten i utvecklingen av kollektiv kompetens och är som mest intensivt då nya individer träder in i gruppen. I denna process utvecklas förtrogenhet i både interpersonell och praktisk kompetens och förbinder därmed meningsutbyte och förtrogenhet. *Meningsskapandet* är nästa anhalt i denna utvecklingsprocess och det är här som gruppens gemensamma mening skapas. Genom detta meningsskapande kan gruppen ta sig från förtrogenhet till enhet, vilket innebär att en hög grad av kollektiv kompetens har utvecklats. Cirklarna i figuren illustrerar att processen från meningsskapande till *gemenskapande* till stor del handlar om att bibehålla och marginellt förfina den kollektiva kompetensen, vilket bäst beskrivs genom ett cirkulärt förfarande.⁸⁹

Interpersonell kollektiv
kompetens

Utveckling av
kollektiv kompetens

⁸⁸ Hansson H, s. 81ff.

⁸⁹ Ibid, s. 251f.



Figur 5. Modell över kollektiv kompetens och dess utveckling.

Källa: Hansson (1997), s.251.

I beskrivningarna av kollektiv kompetens finns relativt tydliga paralleller till begreppet organisationskultur, som beskrivs nedan. Kultur innefattar gemensamma kunskaper, värderingar, erfarenheter och tankemönster, något som också är väsentligt i utvecklandet av kollektiv kompetens. För att det gemensamma ska fungera krävs god kommunikation mellan medlemmarna som i sin tur grundar sig i ett gemensamt språk, men också i en gemensam förståelse för de normer, regler och förhållningssätt som ligger till grund för arbetsuppgiften. *"Utifrån ett symboliskt kulturperspektiv kan kollektiv kompetens ses som ett system av gemensamma symboler som betecknar centrala aspekter i arbetets utförande."*⁹⁰

Organisationskulturens symboler formar och upprätthåller den kollektiva kompetensen och för att detta ska fortgå är det viktigt att kollektivets nya medlemmar socialiseras in i kulturen. Nya medlemmar måste lära sig att agera i enlighet med de gemensamma symboler som finns i kollektivet innan han/hon kan ses som en fullvärdig medlem.⁹¹

3.3 Kompetensförlust vid personalförändringar

När någon eller några i personalen beslutar sig för att lämna sin organisation finns det alltid en risk för förlust av kompetens. Denna risk ökar självklart om de personer som lämnar organisationen har en hög kunskapsnivå och, för företaget, relevant utbildning. Generellt sett har yngre personer en högre utbildning jämfört med äldre och yngre människor har också ofta mer och bättre uppdaterad kunskap om nya metoder och tekniker. Äldre personer har dock, särskilt om de arbetat i företaget en längre tid, en högre erfarenhetsbaserad kompetens och det är ofta dem som bär upp och för vidare organisationens traditioner och kultur. De har mer "tyst" kunskap genom att de känner till den informella sidan av organisationen och vet exempelvis vilka kontaktvägar som är de mest effektiva. Generellt sett besitter alltså yngre och äldre personer lite olika typer av kompetens, men båda och kanske framför allt blandningen är väsentlig för företagets framgång.⁹²

⁹⁰ Sandberg J, Targama A, s. 95f.

⁹¹ Ibid, s. 98.

⁹² Hörte S-Å, s. 15.

När personal ska lämna en organisation finns det ofta en önskan att överföra deras kunskap till den personal som stannar kvar. Detta kan i många fall vara svårt att genomföra, särskilt om de personer som lämnar företaget är missnöjda och besvikna. Personal som exempelvis sagts upp kan uppleva en känsla av att inte längre vara behövda, vilket leder till att de inte vill ställa upp och dela med sig av sin kunskap. Om dessa situationer uppstår följer all kunskap och erfarenhet med de avgående personerna när de slutar i organisationen, vilket på kort sikt kan vara svåra att ersätta.⁹³

Nedläggning av verksamheter och omorganiseringar leder ofta till en oro bland de anställda inom företaget, vilket temporärt kan påverka dess effektivitet. Företagets inre klimat och stämning påverkas ofta. Om allt för mycket energi går åt till att hantera olika interna processer finns en risk för att detta går ut över företagets externa relationer. Ett viktigt påpekande är dock att omorganisering och andra interna åtgärder inte endast har negativa konsekvenser, många gånger skapas ett nytänkande inom organisationen där etablerade arbetssätt ifrågasätts. Om antalet negativa och positiva konsekvenser slås samman kan den samlade effekten lika väl vara positiv.⁹⁴

3.4 Kultur – vad är det?

Det är problematiskt att verkligen hitta en entydig förklaring på vad kultur är men många perspektiv utgår från följande antaganden om kulturella fenomen.⁹⁵

- De är relaterade till historia och tradition.
- De har ett visst djup, är svårgripbara, svåra att förklara och måste uttolkas.
- De är kollektiva och delas av medlemmar av en grupp eller grupper.
- De är primärt idémässiga till sin karaktär, dvs. de har att göra med betydelser, föreställningar, tro, idéer och andra ogrepbarheter.
- De är holistiska, intersubjektiva och emotionella, snarare än rationella och analytiska.
- De uttrycks i symbolisk form och är tillgängliga via tolkning av symboler.

En annan förklaring på vad kultur är kommer ifrån Bang som använder sig av tre definitioner av begreppet kultur. Han förklarar denna som något immateriellt, något abstrakt och att det är en benämning på något eller några fenomen som flertalet av oss känner till, men som vi har svårt för att exakt förklara vad det består av.⁹⁶

3.5 Organisationskultur – tankar, känslor och värderingar

Tidigare talades det om olika länders kultur och etniska kulturer men det var inte förrän i början av åttiotalet, som forskningen om organisationskulturen slog igenom och blev ett ”hett” managementämne eftersom kulturen visade sig vara olik från företag till företag.⁹⁷ Böcker publicerades som försökte identifiera vilka egenskaper

⁹³ Ibid, s. 39f.

⁹⁴ Hörte S-Å, s. 50.

⁹⁵ Alvesson M, s. 17.

⁹⁶ Bang H, s. 21.

⁹⁷ Buhler P, s.17.

som utmärkte framgångsrika företag i USA. I kombination med samtida ekonomi-journalistik, åstadkom böckerna en spridd tro på att organisationskulturen tillhörde den viktigaste faktorn till framgång för företagen. Under senare år sägs det dock att kunskap är avgörande när det gäller varaktiga fördelar och framgångar för företagen men att kunskapsfrågor hänger nära samman med kulturen. Hur människor sedan hanterar denna kunskap blir därmed en fråga om att hantera organisationskulturen. Det här betyder med andra ord att kulturen är av stor vikt för hur företag och andra organisationer fungerar; från strategisk förändring, till vardagligt ledarskap och hur chefer och anställda samverkar och förhåller sig med kunderna, liksom hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används.⁹⁸

För såväl forskning och utbildning i organisationsteori och management som för praktisk företagsledning, blir därför själva organisationskulturen ett viktigt tema. Den kulturella dimensionen är central för alla aspekter av organisationer, vilket vi sett ovan. Även i organisationer där kulturfrågan inte erhåller stor uppmärksamhet präglas det sätt på vilket människorna i ett företag tänker, känner, värderar och reagerar på idéer, av åsikter och föreställningar som till sin natur är kulturella dvs. gemensamma för gruppen.⁹⁹ Vi skulle helt enkelt kunna säga att företags- och organisationskultur är en samlingsbeteckning för de studier och den forskning som inriktar sig på kulturen i en organisation som helhet¹⁰⁰.

”Att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i.”

(Frost et al, 1985:17)

Ett överordnat begrepp att använda termen organisationskultur på, är ett tankesätt som särskilt riktar in sig på kulturella och symboliska företeelser men också värderingar och antaganden om den sociala verkligheten. Kulturen uppfattas då som ett system av gemensamma symboler och innebörder (med innebörd menas hur ett objekt eller yttrande tolkas och ges viss mening). I första hand finns kulturen inte ”inuti” människors huvuden utan någonstans ”mellan” huvudena på en grupp individer där innebörder och symboler uttrycks öppet, t.ex. i arbetsgrupper och styrelsesammanträden, men även i materiella objekt.¹⁰¹

Som vi skrev i början av stycket om kulturen, har även organisationskulturen lett till en snårskog av begrepp, definitioner, teorier och modeller som dels är vagt och otydligt formulerade och dels saknar knytning till varandra. Den här floran av begrepp har uppkommit som ett resultat av en korsbefruktning mellan flertalet vetenskapliga discipliner (antropologi, sociologi, psykoanalytisk teori, ekonomi, lingvistik mm).¹⁰² Att organisationskulturen grundar sig i människors gemensamma meningar eller innebörder (shared meanings) tycks ändå vara något som förenar många av de olika definitionerna kring kulturen. Denna gemensamma mening skapas i huvudsak av symboler, ritualer och myter som finns inne i organisationen

⁹⁸ Alvesson M, s. 9.

⁹⁹ Alvesson M, s. 15.

¹⁰⁰ Alvesson M, Berg P O, s. 47.

¹⁰¹ Alvesson M s. 11-12.

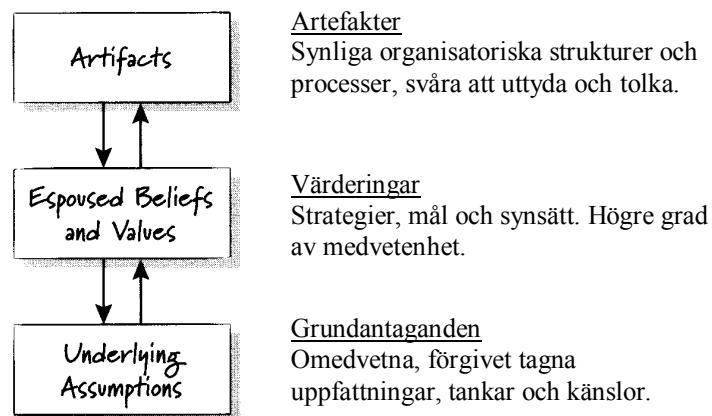
¹⁰² Ibid, s. 30.

och ”berättar” bland annat vad organisationen står för och hur dess medlemmar bör bete sig.¹⁰³

Trots att det ofta refereras till det gemensamma då organisationskulturen diskuteras innebär det inte att det endast finns en enda kultur inom organisationen. Ofta består organisationen av en dominerande kultur som sedan delar upp sig i olika subkulturer inom verksamheten. Den dominerande kulturen uttrycker organisationens kärnvärden och dessa delas av de allra flesta i organisationen. Subkulturerna, som främst utvecklas i större organisationer, uppkommer ofta utifrån problem och erfarenheter som en mindre grupp delar. Subkulturer är inte något konstigt och har nödvändigtvis inte någon negativ inverkan på organisationen. Om en organisation däremot inte har någon dominerande kultur utan endast består av flera olika subkulturer blir sambandet mellan kultur och effektivitet relativt otydligt, då det inte finns någon överensstämmelse i medlemmarnas beteende. Faktum är att det är den gemensamma meningen i organisationskulturen som gör den så stark och betydelsefull.¹⁰⁴ Alan M Wilson (1997) kommer fram till liknande slutsatser i sin studie och menar att det är orealistiskt att tro att det råder en kulturell konsensus inom en organisation. Att organisationens värden och attityder delas av alla medlemmar är något som är svårt att uppnå. Wilsons forskning visar att en organisation ofta består av olika subkulturer som exempelvis kan uppstå på en hierarkisk nivå eller inom ett service team. Ett gemensamt tankesätt inom hela organisationen kan självklart uppnås i vissa frågor, medan uppfattningen i andra frågor kan variera från subgrupp till subgrupp.¹⁰⁵

3.5.1 En modell för organisationskultur

En av de mest använda teorierna inom detta område är Scheins modell för organisationskultur. Kulturen i Scheins teori återfinns på tre nivåer; högst upp på ytan finns artefakter, under dem ligger normer och värderingar för beteende och längst ned på djupet finns en kärna av grundläggande uppfattningar, antaganden och tankar.¹⁰⁶



Figur 6. Organisationskulturens tre nivåer.
Källa: Schein (2004), s.26.

¹⁰³ Robbins S P, s. 438.

¹⁰⁴ Robbins S P, s. 440f.

¹⁰⁵ Wilson A, s. 96.

¹⁰⁶ Schein E, s. 25f.

Grundantaganden – vår omedvetna verklighetsuppfattning

Kärnan i en organisationskultur utgörs enligt Schein (2004) av olika uppfattningar och grundantaganden. De sistnämnda är det som medlemmarna anser vara verklighet och därigenom påverkar de individernas uppfattningar och hur de tänker och känner. Antaganden tas för givna och finns utanför vårt medvetande vilket gör att vi oftast inte är medvetna om dem. Kulturmedlemmarna ser dessa grundläggande antaganden som sanna och odiskutabla, vilket gör dem mycket svåra att förändra. En kultur uppbyggd av grundläggande antaganden talar om för oss vad vi ska fokusera på, vad saker och ting betyder samt hur vi ska agera i olika situationer. Vi skapar en slags ”mental karta” med hjälp av dess antaganden och vi känner oss mycket bekväma med människor som delar vår ”mentala karta”. Grundantagandena utövar störst påverkan på kulturen genom normer, värderingar och artefakter¹⁰⁷. Människor utvecklar inte nya helt antaganden, på alla områden, för varje ny grupp eller organisation som de ansluter sig till. Varje medlem tar istället med sig erfarenheter från tidigare grupper, utbildning samt sociala tillvaro in i den nya gruppen. När gruppen sedan kommer samman utvecklar den sin egen historia och grundar modifierade eller helt nya antaganden inom gruppens specifika erfarenhetsområde.¹⁰⁸

Värderingar – våra medvetna principer

I en viss kultur är värderingar de sociala principer, mål och standarder som anses ha ett inneboende värde. De definierar vad organisationsmedlemmarna bryr sig om gällande t.ex. frihet, demokrati, tradition, pengar eller lojalitet. I bedömningar om vad som är rätt eller fel, utgör värderingarna grunden och används därför som en moralisk eller etisk kod vilket också gör att de är förknippade med starka känslor. Värderingar är mer medvetna än grundantaganden (trots att individerna inte ständigt brukar tänka på dem). Nykomlingar, revolutionärer och outsiders brukar vara de människor som ifrågasätter värderingarna.¹⁰⁹

Normer är oskrivna regler som gör att medlemmarna av en kultur vet vad som förväntas av dem i olika situationer (exempelvis att inte prata under en biofilm, inte avbryta den som talar samt vilken klädsel som är lämplig på arbetsplatsen och om det där är fritt fram för att visa känslor).¹¹⁰

Värderingar specificerar vad som är viktigt för medlemmarna i en kultur, och normer klagör vilket beteende de kan förvänta sig av varandra (vad som är normalt respektive onormalt). Kopplingen mellan värderingar och normer är att det beteende som normerna sanktionerar (dvs. belönar eller bestraffar) vanligtvis kan spåras tillbaka till resultat som värderas högt (att inte avbryta den som talar kan hittas i en kulturell värdering om att vara artig mot andra). I en kultur värnar medlemmarna om vissa värderingar och anpassar sig till kulturella normer p.g.a. deras bakomliggande uppfattningar och antaganden gynnar och stödjer dessa normer och värderingar. De uppmuntrar i sin tur aktiviteter som producerar yttligare artefakter vilka är utvidgningar av eller uttryck för samma kulturella kärna som vidmakthåller normerna och värderingarna.¹¹¹

¹⁰⁷ Ibid, s. 30ff.

¹⁰⁸ Schein E, s. 35.

¹⁰⁹ Hatch M J, s. 245f.

¹¹⁰ Ibid, s. 246.

¹¹¹ Ibid, s. 246.

Artefakter – ytliga lämningar från den kulturella kärnan

Ungefär som lavan vilken ligger kringströdd på ytan efter ett vulkanutbrott, kan artefakter ses som rester av en kulturell kärna. ”Artefakter är de synliga, påtagliga och hörbara rester av ett beteende som bottnar i kulturella normer, värderingar och antaganden” (Gagliardi, 1990, Hatch 246f). Exempel på artefakter är;

- fysiska objekt som skapats av medlemmarna i kulturen (t.ex. konst, arkitektur, klädsel och utseende),
- verbala yttringar i det talade och skrivna språket (t.ex. anekdoter och skämt, jargonger, myter och historia, metaforer),
- beteendemässiga manifestationer (t.ex. ceremonier och ritualer, kommunikationsmönster, traditioner, belöning och bestraffning).

Trots att artefakter är det kulturelement som är mest tillgängligt, de kan iakttas av vem som helst, bör vi komma ihåg att de ligger längst ut från den kulturella kärnan och att detta är en orsak till att de ofta misstolkas.¹¹²

3.5.2 Kopplingen mellan kultur och resultat

Kopplingen mellan kultur och resultat är något som diskuteras i många böcker (se exempelvis Schein (2004), Kotter & Heskett (1992), Robbins (1990)). Åsikterna om hur kulturen inverkar på faktorer som resultat och effektivitet går till viss del isär och skillnader finns i hur författarna ser på detta samspel. Eric Flamholtz (2001) har forskat inom området och kommer fram till att organisationskulturen faktiskt har en inverkan på organisationens prestation och att kulturen spelar en betydande roll för organisationens övergripande effektivitet. Undersökningen begränsar sig dock till ett enda företag och grundar sig på en jämförelse mellan divisioner som står fast vid den, av företaget, ”önskade” organisationskulturen och de som inte gör det.¹¹³ De slutsatser som kan dras av denna undersökning är att en division som samverkar med den kultur som organisationen i övrigt grundar sig på är effektivare och presterar mer än den division som inte samverkar med organisationen i stort. Van den Steen (2005) kommenterar även han relationen mellan kultur och prestation men vänder istället på sambandet och menar att: *”high performance will lead to shared beliefs and thus to a strong culture. The ensuing correlation between culture and performance can easily be mistaken as ‘culture improves performance’”*¹¹⁴

Robbins (1990) poängterar inte lika tydligt som Flamholtz kopplingen mellan kultur och effektivitet. Han menar istället att organisationen för det första måste ha en stark organisationskultur som karakteriseras av att organisationens kärnvärden är tydliga, starka och delas av många. Det är dock inte endast en stark kultur som krävs utan kulturen måste även passa väl ihop med variabler som strategi, omvärld samt teknologi. Organisationskulturen måste samspela med både externa och interna variabler för att effektivitet och prestation ska kunna förbättras.¹¹⁵ Kotter & Heskett (1992) är inne på samma spår då deras undersökning inte finner något direkt

¹¹² Schein E, s. 25ff.

¹¹³ Flamholtz E, s. 274.

¹¹⁴ Van den Steen E, s. 20.

¹¹⁵ Robbins S P, s. 442f.

samband mellan stark organisationskultur och utmärkta resultat. Istället talar de om att chefer i starka organisationskulturer tenderar att gå i samma riktning som de alltid har gjort och därmed missa att utvecklas. Författarna påpekar också, precis som Robbins, att organisationskulturen måste förenas med bland annat strategi, marknadens behov och andra viktiga variabler för att kunna ha en inverkan på organisationens prestation.¹¹⁶

Schein (2004) påpekar även den vikten av att organisationskulturen står i relation till organisationens omgivning. *"Whether or not a culture is "good" or "bad", "functionally effective" or not, depends not on the culture alone, but on the relationship of the culture to the environment in which it exists."*¹¹⁷

3.6 Förändringars inverkan på individen

Förändringar är något som ideligen sker i vårt samhälle, men det är inte alltid som de tas emot med öppna armar. När det kommer till arbetsplatsen beror de anställdas negativa inställning ofta på att förändringsprocessen är toppstyrd och de anställda därmed inte har någon möjlighet att påverka sin egen situation. Om förändringsarbetet istället bygger på riklig och direkt information, delaktighet, trygghet, ömsesidig tillit o.s.v., brukar omställningen istället ses som positiv.¹¹⁸ Detta kan i teorin låta tämligen enkelt då de åtgärder som behövs för att skapa en positiv anda kring förändringsprocessen är relativt grundläggande. I verkligheten kan dock detta vara mycket svårare och Gravesen (2002) påpekar exempelvis att känslan av delaktighet bland medarbetarna kan vara komplicerad att uppnå. Hon ställer sig frågan om det kanske alltid finns människor som bara vill göra sitt jobb och är nöjda med det och inte vill eller orkar bry sig om allt annat som händer i organisationen.¹¹⁹

Information är, som ovan nämnts, en av de delar som är viktiga i arbetet med förändringar. De som är ansvariga för en radikal förändring måste tänka på att i god tid informera de anställda om hur framtiden kommer att se ut. Många gånger får de berörda först vetskap om förändringen genom rykten eller massmedia, vilket självklart inte är gynnsamt för den kommande förändringsprocessen. För att i så stor grad som möjligt undvika rykten och osanningar måste informationen vara ärlig och tydlig, det gäller att ge raka och klara besked. Det tar tid för individen att bearbeta och förstå följden av större förändringar som påverkar dennes hela livssituation, vilket gör det nödvändigt med kontinuerlig information och en så detaljrik konkretisering av förändringen som möjligt. En kommunikation som präglas av osäkerhet utsätter personalen för stora påfrestningar då de allra flesta av oss mår bra av att få något att rätta sig efter. Tydlig information ger alltså individen en fast grund att stå på, även om vissa saker sedan ändras under förändringsprocessens gång.¹²⁰

¹¹⁶ Kotter J P, Heskett J L, s. 141f.

¹¹⁷ Schein E, s. 8.

¹¹⁸ Angelöw B, s. 19.

¹¹⁹ Gravesen I, s. 263ff.

¹²⁰ Brattemo C-E, s. 10ff.

3.6.1 En modell för förändringsreaktioner

Bertil Gardells (1963) modell för individens reaktionsmekanism vid tekniska, organisatoriska och geografiska förändringar visar på ett enkelt och tydligt sätt vilka faktorer som påverkar individens attityd vid en förändring. (se bilaga 3) Först och främst är individens reaktion relaterad till hur han eller hon bedömer förändringens innebörd och hur han/hon värderar denna. Individens reaktion hänger också samman med den upplevda säkerheten runt förändringen, vilket i sin tur bland annat påverkas av kunskapen om förändringen, möjligheten att påverka samt förtroendet för ledningen. Andra viktiga faktorer är i vilken utsträckning individen får information om det som ska hända samt vilken erfarenhet han/hon har av liknande situationer.¹²¹

Förekomsten av informell kommunikation kan lätt leda till ryktesspridning och har en direkt koppling med individens osäkerhetskänsla. Om en individ känner sig osäker och inte vet hur förändringen kommer att påverka är hon/han i behov av saklig information för att skapa klarhet. Om informationen uteblir försöker individen att ersätta denna och därmed kan en informell kommunikation uppstå. Det finns ett betydelsefullt samband mellan information och förtroende som i viktiga situationer ofta glöms bort; om förtroendet för ledning och planeringsansvariga är dåligt ökar individens behov av saklig och relevant information.¹²²

Hur individen ställer sig till förändringen beror också på dennes egenskaper och hur omständigheterna ser ut runt omkring. Vad som är viktigt att inse är att hur levande och pedagogisk förhandsinformationen än är kan den aldrig ersätta individens egna uppfattningar och erfarenheter, men informationen kan ändå hjälpa till att stabilisera bilden av förändringen. En sista variabel som kan inverka på individens beteende är hur arbetsmarknadsläget ser ut. Vid en högkonjunktur kanske många väljer att byta jobb istället för att medverka i förändringsprocessen medan de flesta kanske skulle stanna kvar om konjunkturläget var det omvända.¹²³

3.7 Effekter av tidigare omlokalisering

Omlokalisering av statlig verksamhet utfördes i Sverige redan under 1970-talet där 48 myndigheter, helt eller delvis, flyttades från Stockholm till 16 andra orter i landet. Syftet med omlokaliseringen var att dämpa utvecklingen i huvudstaden samtidigt som positiva effekter skulle uppnås på de mottagande orterna.¹²⁴ Utgångspunkten för beslutet var att de myndigheter som flyttades skulle ha goda möjligheter att bedriva arbetet lika effektivt som före utflyttningen, men att kortsiktiga konflikter och problem förmodligen skulle uppstå. Ett av de största problemområdena ansågs vara möjligheten till kontakt med statsmakten, organisationer samt övriga myndigheter i Stockholm och övriga landet vid en omlokalisering. Om kontaktmöjligheterna skulle försvåras och tvingas minska skulle detta också kunna påverka effektiviteten. Andra problemområden gällde det faktum att en större del av personalen inte tänkte flytta med till den nya orten, vilket kunde orsaka störningar i verksamheten, samt de påfrestningar som befintlig personal skulle utsättas för under lokaliseringsperioden.¹²⁵ Statskontoret gjorde år 1989 en

¹²¹ Gardell, Bertil, s. 90.

¹²² Gardell, Bertil, s. 90f.

¹²³ Ibid, s. 90f.

¹²⁴ Statskontoret, s. 9.

¹²⁵ Ibid, s. 25.

utredning gällande omlokaliseringen där de ovan nämnda problemområdena utvärderades och analyserades.

3.7.1 Omlokaliseringens inverkan på kompetens

Då det gällde tillgången på kompetent personal kan sägas att den inte uppfyllde de omlokaliserade myndigheternas behov, särskilt beträffande chefspositionerna. Detta orsakade att myndigheterna främst rekryterade personal från Stockholm eller andra orter, även om man på senare tid kan se en långsam förbättring med ökad internrekrytering och rekrytering från orten. Även om de flesta problem med personalrekryteringen var övergående uppkom ändå svårigheter när myndigheterna tvingades rekrytera från lokaliseringsorten, trots att den nödvändiga kompetensen egentligen inte fanns tillgänglig. Ändå ansåg myndigheterna att kompetensnivån, 10-15 år efter omlokaliseringen, var tillfredsställande och att en positiv utveckling av kompetensen skett på alla områden inom verksamheten.¹²⁶

Avgångar och personalrörlighet har varit stor i samband med omlokaliseringen. I genomsnitt har $\frac{3}{4}$ av personalen som var anställd före flytten avslutat sin anställning innan omlokaliseringen genomfördes. Avgångarna har även varit omfattande bland den personal som valt att flytta med myndigheten till den nya orten där ungefär hälften av den omlokaliserade personalen, fram till år 1989, slutat. De tre främsta orsakerna till avgången uppgavs vara pension, återflytt till Stockholm samt flytt från regionen. Även om personalrörligheten var omfattande under den tid när omlokaliseringen genomfördes anses den över lag ha planat ut med tiden, normaliserats och till och med minskat. Det stora utbytet av personalstyrkan har inte enbart haft en negativ inverkan på myndigheternas verksamhet, nyrekryteringen har även lett till en lägre genomsnittsålder, vitalisering och nödvändig förnyelse av organisationen.¹²⁷

3.7.2 Ekonomiska konsekvenser

Omlokalisering av myndigheter får självklart en del ekonomiska konsekvenser för verksamheten. På kort sikt uppstår kostnader i form av planering, genomförande, rekrytering och utbildning, men även kostnader som hör ihop med produktionsbortfall. På längre sikt uppkommer kostnadsförändringar gällande exempelvis lokaler, inrednings- och utrustning samt övriga driftskostnader. År 1980 summerade budgetdepartementet kostnaderna för förberedelser och utförande av de 25 första myndigheterna som utlokaliserats där slutsumman stannade på 21160 kr per anställd. På längre sikt har det konstaterats att kostnader för resor och telefon ökat medan lokalkostnaderna minskat. Sammantaget har omlokaliseringen lett till en statsfinansiell besparing.¹²⁸

3.7.3 Omlokaliseringens inverkan på arbetsutförandet

En kraftig majoritet av de utlokaliserade myndigheterna anser att både effektivitet och produktivitet har blivit bättre efter omlokaliseringen, samtidigt som de allra

¹²⁶ Statskontoret, s. 85ff.

¹²⁷ Ibid, s. 100ff.

¹²⁸ Ibid, s. 116ff.

flesta inte ser något direkt samband mellan förbättringen och omlokaliseringen. Myndigheterna menar att faktorer som rationalisering, omorganisation samt datorisering är det som haft störst positiv inverkan på effektivitet och produktivitet, inte själva omlokaliseringen i sig. En positiv sak som omlokaliseringen dock fört med sig, som också nämnts tidigare, är personalförändringen. Efter att den nya personalen har lärts upp har ”nykomlingarna” vitaliserat många myndigheter och tillfört ett nytänkande som kan sägas ha inverkat positivt på effektivitet och produktivitet. Flera myndigheter har också uppgett att personalomsättningen minskat jämfört med tidigare, vilket underlättar arbetet och flytet i verksamheten. Miljöombytet är också något som påverkat verksamheten positivt eftersom lokalerna har blivit mer samlade och ny, förbättrad utrustning har köpts in. Det fåtal myndigheter som uppvisar en negativ utveckling inom detta område är sådan verksamhet som försvagats av den geografiska spridningen. Myndigheter som splittrats eller fått längre avstånd till mottagare/kund är de som har haft svårast att uppnå samma effektivitet och produktivitet som innan omlokaliseringen. Det finns inte någon myndighet som menar att kompetens- eller rekryteringsproblemen är orsaken till försämringarna.¹²⁹

3.7.4 Personalens reaktioner vid en omlokalisering

Redan innan omlokaliseringen fanns en medvetenhet om att personalen skulle komma att drabbas av omställningsproblem, men att dessa problem skulle försvinna så småningom. Statskontorets undersökning, vilken utfördes 10–15 år efter omlokaliseringen, stöder dessa förningar och visar att problemen var betydande men övergående för de allra flesta.

Omställningsproblemen var svårast under tiden från Riksdagens beslut till några år efter själva flytten. Många i den befintliga personalen kände hög grad av oro där några fick söka hjälp och/eller ta medicin för att dämpa besvären. Trötthet, huvudvärk samt sömnsvårigheter förekom också bland personalen. Det faktum att situationen var påtvingad var jobbigt för många och en känsla av maktlöshet infann sig ofta.

Hela familjen påverkades av omlokaliseringsbeslutet, barnen ville inte flytta och det var svårt för makan/maken att hitta ett likvärdigt arbete på den nya orten. De individer som valde att fortsätta att arbeta på myndigheten även efter omlokaliseringen fick en kraftigt ökad arbetsbörda. Stora personalavgångar medförde en högre arbetsbelastning och det orsakade problem när många kompetenta medarbetare slutade. Den kvarvarande personalen var också tvungen att utbilda nyanställd personal, vilket ökade arbetsbelastningen ytterligare.¹³⁰ Madeleine Hildings studie om arbetstrivsel och psykologisk påfrestning stöder Statskontorets antaganden om den psykiska påfrestningen för personalen. Hildings undersökning visar bland annat att cirka 1/3 av den berörda personalen var orolig eller mycket orolig då beskedet kom att arbetsplatsen skulle omlokaliseras.¹³¹

Statskontorets undersökning visar dock att dessa personalpåfrestningar så gott som försvunnit 10-15 år efter omlokaliseringen. Det gick inte att finna några långsiktiga

¹²⁹ Statskontoret, s. 128ff.

¹³⁰ Ibid, s. 265f.

¹³¹ Hilding, Madeleine, s. 113.

negativa hälsoeffekter av myndighetsflytten och personalen mådde inte sämre än vad som anses vara normalt. De enda långsiktiga konsekvenser omlokaliseringen orsakade var de medflyttandes relation till släkt och vänner där många upplevde ett försämrat socialt kontaktnät.¹³²

3.8 Teorisammanfattning

I detta teoretiska avsnitt har vi redogjort för olika teorier och begrepp som vi anser ligga till grund för vår studie. Tillsammans ska de bygga en bro till nästa kapitel, den empiriska undersökningen, men också utgöra en grund för den slutliga analysen. Teorierna är uppdelade i områdena kompetens, organisationskultur samt individens reaktioner, som alla är kopplade till uppsatsens problemställning; *hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen?*

Kompetens är ett begrepp som används relativt flitigt i dagens organisationer och som i stora drag handlar om en individs potentiella handlingsförmåga i specifika situationer. Begreppet kan analyseras ur olika synvinklar där ett sätt är att dela upp kompetens i formell respektive funktionell och ett annat en uppdelning i explicit och implicit. Uppdelningen underlättar och möjliggör en djupare förståelse för kompetensbegreppets olika beståndsdelar. Då problemställningen fokuserar på myndigheters ”totala” kompetens är det även viktigt att utforska den kollektiva kompetensen. Här är det gruppens samlade agerande som är viktigt och en modell för kollektiv kompetens visar hur gruppen börjar i stadiet rollövertagande för att så småningom utvecklas till en enhet med hög kollektiv kompetens. Denna modell kommer att vara användbar i den kommande analysen och hjälpa oss att svara på frågan om myndigheternas kompetens.

Organisationskultur är ett mycket mångfacetterat begrepp som lett till en snårskog av olika teorier och modeller. Något som dock tycks förena tankarna kring kulturen är att den består av symboler, myter och värderingar som tillsammans skapar en gemensam mening hos människor. Edgar Schein är en omskriven forskare inom ämnet organisationskultur och det är hans modell som vi presenterat i det teoretiska avsnittet. I denna teori finns kulturen på tre nivåer; på ytan genom artefakter, under dem finns normer och värderingar för beteende och längst ned på djupet finns en kärna av grundläggande uppfattningar och antaganden.

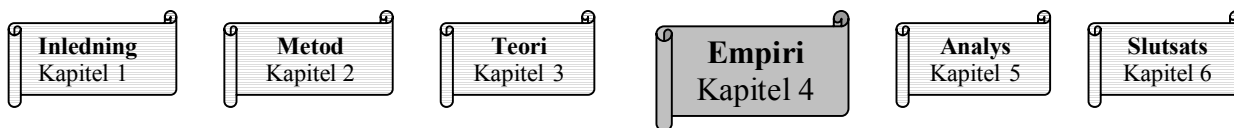
När det gäller individens reaktioner vid en stor förändring är förekomsten av god information och kommunikation en viktig förutsättning för en positiv inställning. Informationen måste vara ärlig och tydlig och det är viktigt att ge så klara besked som möjligt för att individen ska förstå innebörden av förändringen och kunna känna sig någorlunda trygg.

Effekter av den omlokalisering av statliga myndigheter som gjordes i Sverige på 1970-talet kan hjälpa till att skapa förståelse för vilka följder den stundade omlokaliseringen kommer att få. Efter utflyttningen på 1970-talet hade myndigheterna svårt att hitta kompetent personal på den nya orten och rekryterade

¹³² Statskontoret, s. 266f.

därför personal från andra delar av landet. Något som inverkade positivt på verksamheten var den nya personalen som förde med sig nya idéer som vitaliserade organisationen. För personalens del följde några påfrestande år där många kände sig oroliga och maktlösa, de personer som valde att flytta med myndigheten fick också en kraftigt ökad arbetsbörda. Undersökningar visar dock att de flesta av dessa påfrestningar försvunnit 10-15 år efter omlokaliseringen.

4 Empiri



Uppsatsens empiriska del grundar sig i en fallstudiebaserad metod. Här återfinns en sammanställning av de intervjuer som genomförts i syfte att få en verklighetsinblick i omlokaliseringens problematik. Generaldirektörer, chefer samt projektledare för omlokaliseringen har intervjuats på tio olika myndigheter. Frågorna som ställts handlar om huruvida kompetens, organisationskultur samt individen påverkas av att myndigheten omlokaliseras. Det empiriska materialet inom varje område kommer sedan att jämföras och analyseras mot respektive teori i nästa kapitel.

Detta avsnitt är disponerat så att läsaren först får en kortare presentation av varje intervjuad myndighet, vilka följer i kronologisk ordning vartefter intervjuerna genomförts. Dels beskrivs varje myndighets övergripande verksamhet, mål samt dess kultur. Dels ges en kortare beskrivning av hur respektive myndighet påverkas av omlokaliseringen i form av antal årsarbetskrafter, om hela eller delar av verksamheten ska flyttas, hur många personer som antas flytta med osv. Efter denna presentation kommer alla respondenters svar att sammanställas och samlas under rubriker som representerar uppsatsens tre ovan nämnda huvudområden.

4.1 Myndigheterna som berörs av omlokaliseringen

Nedan presenteras det empiriska underlaget i sammanfattad form där de, för problemställningen, viktigaste delarna redogörs. De myndigheter som intervjuats angående omlokaliseringen är; Försäkringskassan, Naturvårdsverket, Skatteverket, Statens folkhälsoinstitut, Riksställningar, Verket för näringslivsutveckling (NUTEK), Riksantikvarieämbetet, Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS), Elsäkerhetsverket samt Statens institut för kommunikationsanalys (SIKA).

4.1.1 Försäkringskassan omlokaliseras till Gotland, Östersund och Arvidsjaur

Överdirektör Adriana Lender mötte oss för intervju på Försäkringskassan, där omkring 16 000 personer arbetar. Deras huvudsakliga uppdrag är att förvalta socialförsäkringen, vilken består av allt från sjukförsäkring och ålderspensions-systemet till stöd för adoption. Myndighetens kultur präglas av att människorna i organisationen känner att de har en mycket viktig uppgift, att Sverige skulle stanna av om de inte skötte sitt jobb. Dessa känslor ger personalen en stor inre drivkraft och motiverar dem i sitt arbete.

På Försäkringskassan berörs totalt 500 tjänster av omlokaliseringsbeslutet. De fick själva bestämma fördelningen av dessa tjänster, vilket ledde till att 200 administrativa tjänster och 300 försäkringshandläggningstjänster flyttas från Stockholm. 100 försäkringshandläggningstjänster flyttas till Gotland, 160

administrativa tjänster flyttas till Östersund och 40 till Arvidsjaur samt ytterligare 200 handläggningstjänster som flyttas till Östersund. Vid en liknande omlokalisering för tre år sedan valde inte någon i personalen att flytta med till den nya orten och utfallet blir förmodligen det samma denna gång tror Adriana Lender.

Vissa av tjänsterna som omlokaliseras kräver akademisk kompetens såsom jurist, statsvetare och socionom medan det för handläggningsarbetet räcker med gymnasieutbildning med viss påbyggnad. Omlokaliseringen kommer att kräva en hel del nyanställningar på de nya orterna men Adriana Lender är inte direkt orolig för detta då Försäkringskassan har god erfarenhet av helt nyrekryterad personal. Omlokaliseringen ska vara slutförd senast vid utgången av år 2007.

4.1.2 Naturvårdsverket omlokaliseras till Östersund

På Naturvårdsverket genomfördes en intervju med överdirektör Mats Olsson. Han berättade att myndighetens uppgift i grund och botten går ut på att verkställa regeringens miljöpolitik samt att ge förslag på delar som kan utvecklas och förbättras. Visionen sammanfattar på ett bra sätt vad myndigheten strävar efter; *”ett bra liv i en bra miljö för människan och allt annat levande, nu och för kommande generationer”*.¹³³ Kulturen på Naturvårdsverket karakteriseras av engagemang och delaktighet, det är många på myndigheten som med hela sitt hjärta är engagerade i miljön. Kunskap, kompetens och kvalitet är också ord som symboliserar verksamheten och det läggs stor vikt vid ett aktivt och tydligt ledarskap.

Enligt regeringens beslut ska Naturvårdsverket omlokalisera 60 årsarbetskrafter, av totalt cirka 550, från Stockholm till Östersund. Verksamheten består idag av fyra stora avdelningar och regeringen beslutade att två av dessa helt skulle flytta till Östersund, på den tredje skulle ungefär hälften av personalen flytta medan den fjärde avdelningen inte påverkades alls. De tjänster som flyttas kräver allt från biologisk kompetens och kunskap inom naturförsörjning till kompetens inom teknik, ekonomi och strategi. Omlokaliseringen ska vara genomförd senast vid utgången av år 2008.

Mats Olsson förväntar sig att endast fem eller sex från den berörda personalen slutligen kommer att flytta med verksamheten till Östersund.

4.1.3 Skatteverket/Kronofogdemyndigheten omlokaliseras till Östersund och Visby

Skatteverket och Kronofogdemyndigheten är nära sammankopplade verksamheter som båda berörs av omlokaliseringsbeslutet. Här intervjuades skattedirektör Hans-Gunnar Johansson som hade sin kollega Cathrine Wesström till sin hjälp. Båda myndigheterna har samma vision som lyder; *”ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”*.¹³⁴ Målbilden handlar om att ha medborgarnas förtroende, att verksamheten är effektiv och rättssäker samt att förvaltningen är en attraktiv arbetsplats.

På Skatteverket arbetar totalt ca 10 500 personer och på Kronofogdemyndigheten ca 2 400 personer. För Kronofogdens del omlokaliseras 67 personer till Östersund.

¹³³ Naturvårdsverket, ”Vår vision”, informationsbroschyr.

¹³⁴ Skatteverket, informationsblad.

Dessa arbetar idag med summarisk process, skuldsanering samt på kundtjänst. Från Skatteverkets huvudkontor utlokaliseras totalt 54 personer inom IT och utbildning till Östersund. Till Visby utlokaliseras 55 personer från Kronofogden, vilka arbetar med summarisk process samt rättelser/ändringar. Ingen personal från Skatteverket utlokaliseras till Visby eftersom de redan tidigare har flyttat personal dit. Av de ca 170 årsarbetskrafter som ska flytta är det förmodligen 160 personer som behöver nyrekryteras.

Till de utlokaliserade tjänsterna behövs högskoleutbildad personal inom exempelvis juridik, ekonomi och beteendevetenskap. I vissa fall behövs också expertkunskap såsom kronofogdeutbildning. Handläggare klarar sig med gymnasiekompetens men behöver någon form av förvaltningskunskap för att klara arbetsuppgifterna. Även systemutvecklare behövs till de IT-tjänster som flyttar samt pedagoger och utredare med högskoleutbildning för de som ska arbeta med utbildningsverksamhet. Omlokaliseringen ska vara slutförd under år 2006.

4.1.4 Statens folkhälsoinstitut omlokaliseras till Östersund

På Statens folkhälsoinstitut genomfördes en intervju med samordningschef Ulla Marklund samt kontrollern Anders Bergqvist. Myndighetens uppgift är att främja hälsa samt förebygga sjukdomar och skador. Särskild vikt ska fästas på insatser för utsatta grupper med stor hälsorisk. Det är viktigt att verksamheten har en vetenskaplig grund. Kulturen karakteriseras av stor entusiasm, mycket engagemang i alla olika frågor och relativt okonventionella relationer mellan chefer och medarbetare, dock inom myndighetens ramar. Det finns en kvinnlig kultur eftersom myndigheten består av ca 75 procent kvinnor där sammanhållningen är viktig; man stöttar, ställer upp och tröstar varandra. Personalen anser att det är av stor betydelse att göra ett gott jobb och uträtta något.

Den 9 juni 2005 togs det formella omlokaliseringsbeslutet av regeringen och arbetet med flytten skulle ta sin början under hösten samma år och vara klart till halvårsslutet 2007. Det fanns ingen möjlighet till att påverka beslutet och det fördes inte heller någon direkt dialog med regeringen. Enligt beslutet ska hela verksamheten omlokaliseras till Östersund, vilket berör ca 150 årsarbetskrafter. Fem personer kan tänkas flytta med varav två är mer eller mindre säkra. Andra har sagt att de kan tänka sig att pendla i några år om de får betalt för resor och dubbelt boende.

Utbildning inom folkhälsovetenskap, statsvetenskap, ekonomi, beteendevetenskap samt medicinsk vetenskap är den kompetens som behövs på myndigheten. Överlag är kompetensnivån hög på Statens folkhälsoinstitut där så gott som alla har en akademisk bakgrund.

4.1.5 Riksställningar omlokaliseras till Gotland

Generaldirektör Ann Follin var den person vi träffade för en intervju angående omlokaliseringen. Riksställningar är en relativt liten myndighet vars uppgift är att bevara kulturarvet genom att utveckla och förmedla kunskap *om* och upplevelser *av* kulturarvet och därigenom ge perspektiv på samhällsutvecklingen. Uppdraget innebär att de ”står på två ben”, det ena handlar om produktion och turné av

vandringsutställningar och det andra handlar om kunskap om utställningsmediet. Jämställdhet, miljö, mångfald och tillgänglighet är något som man aktivt jobbar med i den dagliga verksamheten och som också präglar kulturen. Riksutställningar har funnits i 40 år och har sedan några år tillbaka varit en statlig myndighet. Detta gör att de följer ett regelverk med krav på viss styrning, policy, planering och uppföljning. Mycket av Riksutställningars fokus ligger på framtiden där de önskar att bli en mer värderingsstyrd organisation.

Hela verksamheten omlokaliseras från Stockholm till Gotland, vilket omfattar 60 tjänster totalt. Innan det formella beslutet togs gjordes en enkätundersökning som visade att ca 10 procent av personalen kunde tänka sig flytta med och 25 procent ville eventuellt flytta med eller pendla under en övergångsperiod. Uppgårelsen med samarbetspartierna var klar den 7 april 2005 medan det formella beslutet inte togs förrän den 26 maj samma år. Omlokaliseringen till Gotland ska inledas under 2006 och vara fullt genomförd senast den 31 december 2007.

Riksutställningar flyttar hela sin verksamhet, vilket betyder att det behövs kompetens inom allt ifrån administration till experter inom bland annat upphandling, teknisk utställningsproduktion, transport samt turnélogistik.

4.1.6 Verket för näringslivsutveckling (Nutek) omlokaliseras till Östersund

Personalchef Solveig Edelryd var den person som vi intervjuade på Nutek. Myndigheten har i uppgift att utifrån hållbar ekonomisk tillväxt arbeta för fler nya företag, fler växande företag och fler starka regioner i Sverige. Detta görs på många olika sätt och på många olika avdelningar genom bland annat aktörssamverkan, rådgivning och information. År 1991 fanns tre myndigheter som slogs ihop och bildade Nutek och tydliga skillnader märktes när tre kulturer skulle bli en. Även om många av medarbetarna idag skulle säga att det finns en gemensam kultur kan man ändå under ytan fortfarande ana en del rester av de tre olika kulturerna. Nutek har haft en vision som egentligen aldrig använts men under hösten 2005 sker ett aktivt arbete mot en gemensam vision där samtliga medarbetare deltar.

Nutek låg steget före övriga omlokaliseringsmyndigheter då de redan i september 2004 fick ett första besked om att de, tillsammans med två andra organisationer, var tilltänkta att omlokaliseras till Östersund. Slutgiltigt beslut kom i januari 2005 där dels Strukturfondsmyndigheten berördes (19 tjänster, hela enheten), dels 13 tjänster på enheten för Regionala utveckling och tillväxt. Nio personer har tackat ja till att flytta medan 17 personer tackat nej, på de övriga tjänsterna måste ny personal tillsättas eftersom dessa personer redan har slutat på myndigheten. Idag består Nutek av 215 anställda, varav idag 13 arbetar i Arjeplog.

De tjänster som omlokaliseras kräver främst akademiker inom samhällsvetenskap, statsvetenskap och ekonomi. Dessutom flyttas fyra tjänster av administrativ art. Omlokaliseringen ska utföras under år 2006.

4.1.7 Riksantikvarieämbetet omlokaliseras till Gotland

Eva Lejdbrandt är projektledare för omlokaliseringen av Riksantikvarieämbetet och det var henne vi träffade för en intervju. Myndighetens uppdrag är att vara en central förvaltningsmyndighet för kulturmiljövårdsfrågor och visionen lyder: *”Kulturarv i tiden, angeläget, tillgängligt, användbart.”* Verksamhetsidén för Riksantikvarieämbetet är att vara drivande, inspirerande och samlande. Myndigheten ser sig själv som oerhört traditionsfylld, anrik och lite ”fin” då den har funnits sedan år 1630. Våldigt många betraktar sitt arbete på myndigheten som ett kall och de anställda lever med kulturarvet dygnet runt. Det är lika mycket ett arbete som människors hobby, intresse och liv. Riksantikvarieämbetet är en kvinnodominerad myndighet och det finns även en mycket stark akademisk tradition. Samtliga anställda, nästan undantagslöst, är högutbildade och många har doktorerat vilket ger kulturen en stark akademisk prägel.

Riksantikvarieämbetet försökte inför omlokaliseringsbeslutet att argumentera för sin sak och förklarade att en omlokalisering var olämplig med tanke på att de är den enda myndigheten som ägnar sig åt kulturarvsfrågor. Enligt regeringsbeslutet, som kom den 2 juni, skulle dock 140 årsarbetskrafter av ca 250 flyttas från Stockholm till Gotland och regeringen pekade dessutom ut vilka funktioner som skulle flytta. Att omlokalisera halva myndigheten är enligt Eva Lejdbrandt ett ”worst case scenario”. Det hade varit oerhört mycket enklare att hantera hela myndigheten anser hon.

En enkätundersökning har gjorts bland personalen och ungefär 75 personer svarade då att de var intresserade av att följa med till Gotland. Eva Lejdbrandt tror dock att antalet kommer att minska till ca 25 när det väl ”bränner till”. Hela administrationen omlokaliseras, dessutom berörs konserveringen samt det digitala informationssystemet. Förutom administrativ personal kommer det att behövas kommunikatörer och informatörer men även konservatorer av olika slag, vilka är betydligt mer svårfångade. Dessutom behövs kulturvetare med digital informationskompetens, vilket är en relativt ovanlig kombination och därmed inte helt lätt att hitta på arbetsmarknaden.

Omlokaliseringen ska vara utförd vid slutet av år 2008.

4.1.8 Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) omlokaliseras till Östersund, Kristinehamn och Arvidsjaur

På AMS intervjuade vi Göran Nilsson som är chef för omställningsverksamheten. Myndighetens vision är under arbete men en övergripande tanke är *”att verka för att arbetssökande får arbete och att arbetsgivare får arbetskraft”*. Arbetsmarknadsverkskulturen präglas av en förändringsbenägenhet. Detta beroende på att verksamheten är politiskt styrd, i vissa fall detaljstyrd. Många av statstjänstemännen är oerhört ambitiösa och samhällsengagerade samt noga med ”att göra rätt” och följa det uppdrag som de fått av regeringen.

AMS är en relativt stor myndighet bestående av ca 10 000 medarbetare. Till Kristinehamn omlokaliseras den administrativa verksamheten med 90 personer, vilket sedan tidigare var en påbörjad process. 200 tjänster flyttas till Östersund och AMS fick själva ge förslag på vilken typ av verksamhet som ska flyttas dit. Till Arvidsjaur omlokaliseras 60 årsarbetstillfällen, men här bestämde regeringen att det

var kundtjänst som skulle flytta. Göran Nilsson tror att ca 10 % av personalen kan tänka sig att flytta med till de olika omlokaliseringsorterna.

Till kontoret i Kristinehamn behövs huvudsakligen ekonomer, både de med gymnasiekompetens samt de med akademisk bakgrund. Kundtjänsten i Arvidsjaur behöver utbildade arbetsförmedlare och för de tjänster som tillsätts i Östersund krävs växelpersonal samt tekniker och IT-kompetens. Även statsvetare och jurister behövs till Östersund där en ny intern ”helpdesk” kommer att upprättas.

4.1.9 Elsäkerhetsverket omlokaliseras till Kristinehamn

Gunnel Färm är generaldirektör på Elsäkerhetsverket och det var henne vi intervjuade angående omlokaliseringen. Elsäkerhetsverket har en verksamhetsidé som bygger på att de är föreskrifts- och tillsynsansvarig myndighet för att elektrisk ström inte orsakar skada på person eller egendom. De har hand om tillsyn av anläggningar och produkter, ger föreskrifter och information om säkerhet till yrkesfolket, ger information till allmänheten och slutligen utfärdar de behörighet till installatörer. Elsäkerhetsverket ser till att angivna regler följs och detta ser medarbetarna som en oerhört viktig uppgift.

Kulturen i organisationen präglas av ingenjörer som är besjälade av tekniken och av sin uppgift. Medarbetarna är mycket engagerade och tycker att de har ett viktigt arbete och en viktig uppgift att utföra.

Omlokaliseringsbeslutet togs den 2 juni 2005 och innebär att 24 av ca 42 tjänster skulle flyttas till Kristinehamn. Det fanns ingen möjlighet för Elsäkerhetsverket att påverka beslutet. Då myndigheten även finns i Skellefteå och Hässleholm tror Gunnel Färm att hela verksamheten förmodligen måste flyttas till Kristinehamn och har föreslagit detta för regeringen. Från Stockholm flyttar eventuellt 1-2 personer med, vilket dock är osäkert.

På Elsäkerhetsverket finns personal inom allt från allmän administration till smal teknisk kompetens. Gunnel Färm tror framför allt att den smala tekniska kompetensen blir svår att ersätta, dessutom ska teknikerna helst ha erfarenhet av att inspektera elanläggningar och produkter. Hela omlokaliseringen skall vara klar den 31 december år 2007.

4.1.10 Statens institut för kommunikationsanalys (SIKA) omlokaliseras till Östersund

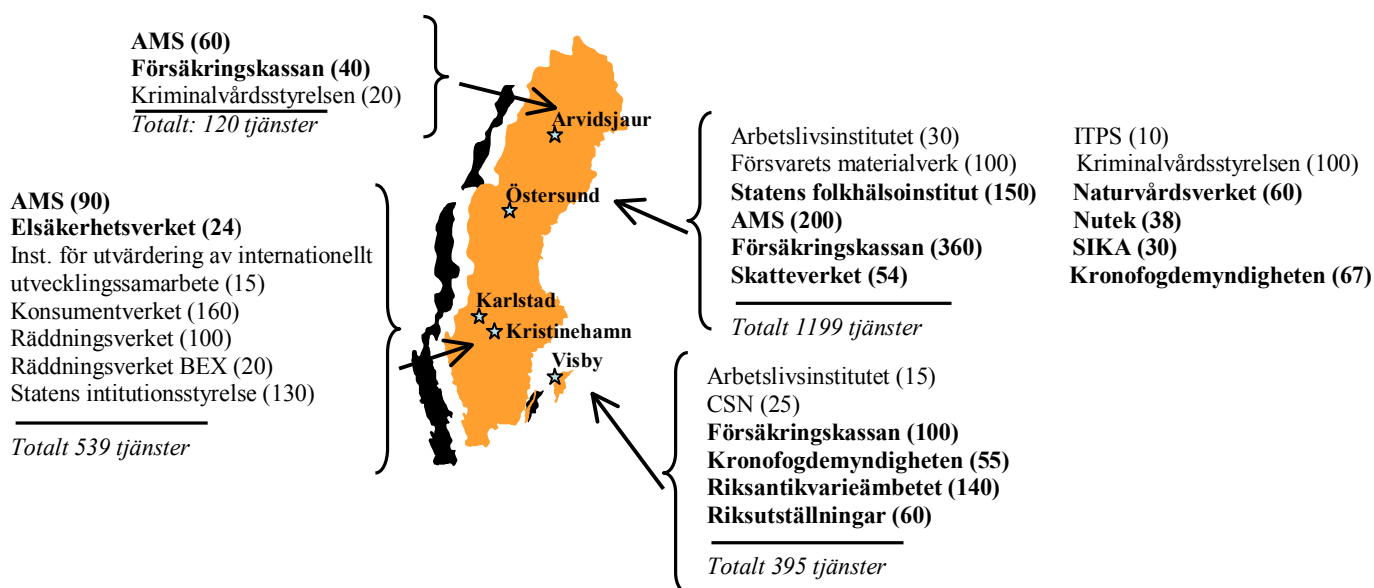
På statens institut för kommunikationsanalys (SIKA) är Kjell Dahlström generaldirektör och det var honom vi intervjuade angående omlokaliseringen. SIKA är en myndighet som arbetar inom transport och kommunikationsområdet. Deras uppdrag är tredelat och går ut på att verka som ett utredningsorgan för regeringen, att utveckla prognos- och planeringsmetoder samt att vara ansvarig myndighet för officiell statistik inom området. Myndigheten arbetar för att Sverige ska ha samhällsekonomiskt effektiva transporter som omfattar näringsliv och medborgare i hela landet.

På SIKA har det utvecklats en kultur av ”kaxighet”, men Kjell Dahlström har även försökt föra in lite ödmjukhet som en slags polaritet till det kaxiga. I övrigt handlar myndighetens värderingar om att så långt som det är möjligt utgå från fakta i arbetet. Täta kontakter finns med vetenskapssamhället för att säkerställa arbetet, vilket också skapar ett starkt diskussionsklimat.

SIKA ska omlokaliseras i sin helhet till Östersund, vilket berör totalt 30 personer. Hela omlokaliseringen ska vara utförd senast 15 april 2007. Som det ser ut idag är det ingen, förutom Kjell Dahlström själv, som planerar att flytta med till den nya orten. Myndigheten består, förutom av administration, också av avdelningar för analys, utredning och statistik. Kompetensen är blandad där personalen exempelvis består av nationalekonomer, samhällsvetare, samhällsplanerare, ingenjörer och statistiker. Den akademiska bakgrunden är viktig och Kjell Dahlström ser gärna att många i personalen har kontakt med forskarvärlden inom sina discipliner.

4.1.11 En sammanfattning av omlokaliseringsbeslutet

Regeringens omlokaliseringsbeslut berör totalt 19 olika myndigheter, där några endast flyttas till en ort medan andra sprids ut på två eller fler orter. Figuren nedan visar en sammanställning över de omlokaliserade myndigheterna samt till vilken ort de flyttar. Siffran inom parentes visar antalet omlokaliserade tjänster, myndigheterna med fet stil representerar de vi har intervjuat.



Figur 7. Sammanfattning av hur myndigheterna påverkas av omlokaliseringsbeslutet
Källa: Budgetpropositionen för 2006, webbkälla.

Som kartan ovan visar omlokaliseras totalt 2253 tjänster från Stockholm till Arvidsjaur, Östersund, Karlstad/Kristinehamn samt Visby. På de intervjuade myndigheterna har det visat sig att ca 90 av totalt 1528 personer, högt räknat, är intresserade av att flytta med till den nya orten. Flertalet av respondenterna menar dock att siffran förmodligen blir ännu lägre när det väl kommer till kritan.

Naturligtvis har Östersund tilldelats flest nya tjänster då orten drabbades allra hårdast av försvarsnedläggningen, ca 1350 arbetstillfällen försvann¹³⁵. Därefter följer i fallande ordning Gotland med ca 550 förlorade tjänster¹³⁶, Karlstad/Kristinehamn med ca 400 tjänster¹³⁷ och slutligen Arvidsjaur med ca 220 tjänster¹³⁸. Nettoeffekten av omlokaliseringen är totalt - 267 tjänster, på ett ungefär (- 2520 försvarstjänster + 2253 omlokaliserade tjänster = - 267 tjänster). Vi vill dock poängtera att av de personer som drabbats av försvarsnedläggningen har ca 75 procent i Östersund¹³⁹ samt ca 65 procent på Gotland¹⁴⁰ redan idag hittat något annat att göra, exempelvis annat arbete eller studier. I Arvidsjaur har de allra flesta personer blivit omplacerade inom försvaret då den militära verksamheten där i stort sett kommer att fortskrida, dock under ett annat namn och under lite andra former. I slutändan tror man att ca 75 tjänster försvinner från försvaret i Arvidsjaur, resterande personal kommer att kunna jobba kvar.¹⁴¹ I Kristinehamn har 75 procent¹⁴² av de anställda erbjudits nytt jobb inom försvarsmakten.

Vi vill också påpeka att de omlokaliserade myndigheterna inte fått några direktiv om hur nyrekryteringen ska gå till eller vilka som ska rekryteras. Alla myndigheter poängterar att det är individens kompetens som är avgörande och att rekryteringen därför kommer att ske från hela landet.

4.2 Omlokaliseringens effekter kopplat till frågeställningen

Under detta avsnitt sammanställs de tio genomförda intervjuerna och samlas under uppsatsens tre huvudområden i problemställningen; *hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen?*

4.2.1 Omlokaliseringens inverkan på kompetens

De intervjuade myndigheterna har en liknande uppfattning om hur omlokaliseringen påverkar kompetensen inom organisationen, oavsett om hela eller delar av verksamheten flyttas. På samtliga myndigheter är det endast ett fåtal personer, om ens några alls, som kan tänka sig att flytta med till den nya omlokaliseringssorten. Svårigheter uppstår när många personer slutar samtidigt och så gott som alla respondenter är överens om att det blir ett ”tapp” under uppbyggnadsfasen och genom detta ett kompetensglapp i den ”nya” myndigheten. Många av de intervjuade personerna påpekar att det kommer att ta lång tid att bygga upp kompetensen igen, även om det är möjligt på sikt.

”Kompetensen kommer att gå ner och den här väldigt snabba processen hotar göra att kompetensen kommer att vara lägre än vad den har varit intill nu, under i värsta fall fem år.”

¹³⁵ ”Garnisonens personal”, webbkälla.

¹³⁶ ”P-18 anställda hoppas på turistjobb”, webbkälla.

¹³⁷ ”305 anställda vid A9 i Kristinehamn har erbjudits nytt jobb inom försvarsmakten”, webbkälla.

¹³⁸ ”Nedläggning dråpslag mot Arvidsjaur”, webbkälla.

¹³⁹ ”Garnisonens personal”, webbkälla.

¹⁴⁰ ”P-18 anställda hoppas på turistjobb”, webbkälla.

¹⁴¹ ”Bengt nöjd med att testverksamheten fortsätter”, webbkälla.

¹⁴² ”305 anställda vid A9 i Kristinehamn har erbjudits nytt jobb inom försvarsmakten”, webbkälla.

(Kjell Dahlström, SIKA)

Även om omlokaliseringen påverkar kompetensen i samtliga myndigheter, berörs de myndigheter betydligt mer där andelen omlokaliserad personal i förhållande till antalet anställda är relativt stor. Exempelvis kommer Statens folkhälsoinstitut, Riksställningar och SIKA att flyttas i sin helhet medan omlokaliseringen vid Skatteverket/Kronofogdemyndigheten, AMS och Försäkringskassan endast berör en bråkdel av personalen. I de sistnämnda myndigheterna har det också visat sig att den personal som inte vill följa med till den nya orten har större möjligheter att få ett annat arbete inom myndigheten.

”...de allra flesta av sådana här omlokaliseringar av myndigheter, det löser man kompetensmässigt, det är bara det att det blir ett glapp.”

(Göran Nilsson, AMS)

Samtliga respondenter uttrycker en önskan om att gammal personal ska stanna kvar och lära upp de som nyrekryteras, men de inser också svårigheten med detta då den berörda personalen redan börjat söka andra arbeten. För att försöka behålla kompetensen inom myndigheten erbjuds förmåner och avtal såsom pendlingspaket och lönetillägg. Insatser görs för att behålla främst nyckelkompetenser under en övergångsperiod. Bland annat Naturvårdsverket och Nutek har redan idag anställt ny personal som under den första perioden kommer att arbeta i Stockholm för att sedan flytta med till omlokaliseringsorten. På så sätt får den nyanställda personalen möjlighet att lära sig arbetet på ett mer ingående sätt, både kompetensmässigt och organisationskulturmässigt.

Den samlade kompetensen och gruppens sammansättning är viktig för många myndigheter då man ofta har ett nära samarbete mellan de olika verksamhetsområdena. Överlag verkar dock frågor kring gruppens sammansättning inte vara något särskilt framträdande orosmoln som respondenterna funderar över. Trots detta uttrycks en viss oro hos några myndigheter för att verksamheten ska bli alltför splittrad när delar av denna omlokaliseras.

Myndigheternas uppgift är att bistå regering och riksdag i olika frågor och därigenom besitter en stor del av dess personal kompetens inom mycket specifika områden. Exempelvis finns teknisk kompetens med erfarenhet av inspektion av elanläggningar på Elsäkerhetsverket, konservatorer och kulturvetare med digital informationskompetens hos Riksantikvarieämbetet, samt kompetens inom teknisk utställningsproduktion på Riksställningar. Personer som innehar denna typ av specialkompetens är dels svåra för myndigheten att ersätta samtidigt som det är svårt för dessa personer att hitta ett motsvarande arbete någon annanstans. Dessutom påpekas att trots nyrekrytering av rätt kompetens har nyanställda ändå inte samma ”inneboende” kunskap som den nuvarande personalen har. Myndigheterna uttrycker även en besvikelse över att regeringen inte tagit hänsyn till den specialkompetens som finns.

”Att helt nonchalant rycka upp myndigheten och flytta till en annan ort för att det passar arbetsmarknaden i Sverige, då har man inte förstått

komplexiteten i det som vi håller på med. Det gjorde att människor blev oerhört kränkta.”

”Jag tycker att vi har lämnat industrisamhället och gått över till ett kunskapssamhälle där varje enskild kompetens borde spela större roll, men så resonerar inte regeringen.”

(Båda citaten från Eva Lejdbrandt, Riksantikvarieämbetet)

4.2.2 Omlokalisering och organisationskultur

Organisationskulturen är, som teorin visar, ett mycket mångfacetterat begrepp som kan vara svårt att få grepp om. Detta har också visat sig i vår fallstudie där många respondenter har haft en del problem med att sätta fingret på organisationskulturen och förklara hur den ser ut. Några gemensamma nämnare har dock utkristalliserat sig svaren vi fått i de intervjuer som genomförts. Myndigheterna har vissa regler och färdiga förutsättningar att rätta sig efter genom regleringsbrevet från regeringen. Detta sätter upp vissa ramar, vilka de måste förhålla sig till, vilket i sin tur blir en naturlig del av organisationskulturen. Trots att styrning kommer utifrån finns det inom myndigheterna ett öppet klimat vad gäller kommunikation, dialog och attityd, i alla fall när det gäller omlokaliseringsprocessen. På de allra flesta myndigheter som vi intervjuat finns en stark akademisk tradition som enligt respondenterna präglar organisationskulturen, främst i den dagliga konversationen och i den tydliga fokuseringen på arbetet. Dock finns en skillnad mellan större och mindre myndigheter där de större myndigheterna har en mer blandad kompetensnivå.

”Vi har dels uppgifter där man behöver akademisk kompetens [...] och sedan har vi annan typ av handläggningsarbete där gymnasieutbildning med lite påbyggnad kan vara adekvat.”

(Adriana Lender, Försäkringskassan)

”Det finns också en mycket stark akademisk tradition här. Alla här, nästan undantagslöst, är högutbildade, väldigt många har doktorerat. Så det är en väldigt stark akademisk prägel på kulturen skulle man kunna säga.”

(Eva Lejdbrandt, Riksantikvarieämbetet)

Något annat som är gemensamt för de intervjuade myndigheterna är personalens stora engagemang, plikt känsla och lojalitet. Flertalet har nämnt att det finns eldsjälar inom organisationen och personalen ser många gånger sina arbetsuppgifter som ett ”kall” där det finns en övertygelse att det man gör är mycket viktigt. Även om motivationen i vissa fall är nedsatt efter omlokaliseringsbeslutet, är lojaliteten till den egna arbetsuppgiften total och flertalet känner ett ansvar för att få verksamheten att fungera på ett tillfredställande sätt. Medelåldern på de flesta myndigheter är relativt hög och omlokaliseringen kommer förmodligen att leda till en föryngring av personalen. Respondenterna antyder att detta framöver kommer att kunna påverka organisationskulturen. Ytterligare en gemensam nämnare för flertalet myndigheter är att dess personal domineras av kvinnor, vilket nämns i samband med frågor och tankar kring organisationskulturen.

Det som utkristalliserar sig ovan angående organisationskulturen är gemensamma drag för de flesta respondenter vi intervjuat. När det gäller tankarna kring hur organisationskulturen påverkas av omlokaliseringen går dock åsikterna isär. Nedan följer en presentation av dessa:

Försäkringskassan: organisationskulturen förändras ej och anledningen är att endast 500 av 16 000 anställda berörs.

Naturvårdsverket: organisationskulturen förändras ej, tror dock att myndigheten utifrån kommer att uppfattas som mer nationell efter omlokaliseringen.

Skatteverket/Kronofogdemyndigheten: organisationskulturen förändras ej eftersom så liten andel av personalen berörs.

Statens folkhälsoinstitut: här tror man inte att organisationskulturen kommer att förändras eftersom generaldirektören följer med till Östersund, samt att några chefer kan tänka sig att pendla.

Riksställningar: har ett framtidsfokus där de önskar förändra kulturen till något bättre.

Nutek: tycker det är svårt att säga hur organisationskulturen kommer att förändras, men tror att det finns en risk för grupperingar på de olika orterna. Dock är det viktigt att medverka till att de fortsatt blir ett Nutek.

Riksantikvarieämbetet: organisationskulturen kommer att förändras och det blir svårt att få en samlad kultur inom hela myndigheten.

AMS: organisationskulturen förändras ej då de ofta tar in nya medarbetare.

Elsäkerhetsverket: organisationskulturen kommer att förändras då hela myndigheten blir en ”ny organisation” med helt nya medarbetare.

SIKA: organisationskulturen förändras eftersom få i personalen följer med till den nya orten.

Vissa respondenter talar mer om kulturen än andra och exempelvis NUTEK och Försäkringskassan är myndigheter där det på senare tid skett en sammanslagning av olika verksamheter. Intervjuerna visade att det inom dessa myndigheter ännu inte finns någon riktigt enad kultur som på ett enkelt sätt går att gestalta. Det finns fortfarande spår av det som tidigare präglade de olika verksamhetskulturerna som slagits samman. I och med omlokaliseringen kommer, för några av myndigheterna, ett omvänt scenario att ske. Myndigheterna kommer att gå från en enda enhet till att bli uppdelad på diverse orter. Respondenterna har funderat kring detta då det kan uppstå ”lokala” kulturer på de olika orterna.

”Hur mycket vi än vill att vi ska vara en gemensam myndighet så är min erfarenhet att när man plockar ut människor på olika orter, och man bara får sporadisk kontakt, så utvecklas olika kulturer. Det är ofrånkomligt.”

(Eva Lejbrandt, Riksantikvarieämbetet)

Mats Olsson på Naturvårdsverket menar att man måste arbeta aktivt med att hålla ihop myndigheten trots att den är uppdelad på olika orter, vilket följande citat visar:

”...vi är på två ställen och de som arbetar i Östersund ska inte tro att de är någon utstött blindtarm.”

4.2.3 Omlokaliseringens konsekvenser för den enskilda individen

Personalens reaktioner på omlokaliseringsbeslutet har varit liknande oavsett myndighet. Oro, sorg, ilska och nedstämdhet är känslor som uppenbarat sig hos de personer som berörts av beslutet. Omlokaliseringsbeslutet har för personalen lett till en krissituation där psykologer kopplats in för att hjälpa dem att hantera och bearbeta situationen. Svårast har situationen varit för de individer som haft en ”ovanlig” arbetsuppgift med specifik kompetens, där motsvarande arbetsuppgifter inte finns på arbetsmarknaden och arbetslöshet kan bli en följd. Många har också haft mycket svårt att få förståelse för regeringsbeslutet då det egentligen inte lagts fram några motiv till varför den enskilda myndigheten berörts. Även om reaktionerna har varit starka har, som ovan nämnts, lojaliteten mot den egna arbetsuppgiften varit total.

”Ett sorgearbete just därför att man varit så engagerad i sitt jobb och tyckt det varit viktigt och det här beskedet har varit som ett slag i ansiktet. Det visar att de inte tycker att vi är viktiga, så känner man det av naturliga skäl, det är sorg och ilska samt oförståelse. Man förstår inte hur man kan hantera säkerhetsfrågor på det här sättet. Lojaliteten är total men motivationen sjunker ju definitivt.”

(Gunnel Färm, Elsäkerhetsverket)

”Det har ju varit nedstämdhet, det har varit ilska över staten, inte över Nutek i sig, men över hur man kan göra på det här sättet. Oro förstås, för hur man ska få det här att gå i lås rent personligt.”

(Solveig Edelryd, Nutek)

Informationen kring omlokaliseringen inom de olika myndigheterna har varit kontinuerlig och sakligt. Det har ansetts viktigt från ledningens sida att ideligen uppdatera medarbetarna om situationen för att om möjligt dämpa oron hos dem. Däremot har i stort sätt alla respondenter ansett att informationen från regeringens sida varit knapphändig och ofullständig. I vissa fall har myndigheterna fått tjata sig till upplysningar och besked kring omlokaliseringen, i andra fall har ingen representant från regeringen eller departementen kommit på besök för att informera. Detta har lett till mycket frustration och missnöje bland personalen, vilket i många fall ökat oron.

”Ansvarig minister för oss har inte varit och informerat på plats. Jag kan tycka att när det tas ett sådant drastiskt beslut för 30 människor, att ansvarig minister eller åtminstone statssekreterare skulle kunna bemöda sig att komma ut hit och samla personalen och berätta. [...] Hade de gjort det hade de kunnat få en helt annan stämning och förståelse för politikens villkor.”

(Kjell Dahlström, SIKÄ)

Många respondenter menar att diverse chefer suttit i en svår sits eftersom de till en början argumenterat *mot* omlokaliseringen, för att om möjligt kunna påverka beslutet. Efter att beslutet tagits har de tvingats agera tvärt om och i stället fått lov att inta en positiv inställning till omlokaliseringen. Flertalet chefer har heller inte för avsikt att följa med myndigheten till den nya orten, vilket försvårar situationen ytterligare då de trots detta måste hålla upp modet hos sin personal. Chefernas ”mellansits” har också i vissa fall orsakat ett minskat förtroende för dem bland personalen, vilket också nämns i intervjuerna med SIKA och Statens folkhälsoinstitut.

”Det började med att även generaldirektören gick ut och argumenterade mot omlokaliseringsbeslutet men han var ju ändå i längden tvungen att tala positivt om det hela. Detta har förmodligen lett till en minskad lojalitet mot honom, ledningen och departementet men inte mot arbetsuppgifterna själva trots att motivationen antagligen sjunkit. Det finns ett starkt engagemang och många eldsjälar! Däremot har mycket ilska och sorg riktats mot regeringen och den politik de för.”

(Ulla Marklund, Statens Folkhälsoinstitut)

Något som ytterligare försvårat situationen för personalen är omlokaliseringens relativt långdragna process. Flera månader gick mellan det att myndigheterna blev föremål för utredning till att själva omlokaliseringsbeslutet fattades. Under denna tid rådde stor osäkerhet över framtiden vilket skapade oro och frustration bland personalen. Dessutom skilde sig i vissa fall beslutet från utredningsresultatet och detta överrumplade många.

”Folk är lite besvikna och känner sig som brickor i ett politiskt spel. De tycker att här har jag kämpat i 15 år, är det inte mera värt?”

(Mats Olsson, Naturvårdsverket)

Stödåtgärder för personalen har tagits fram inom alla myndigheter, oavsett om individerna väljer att flytta med eller stanna kvar. Väljer individen att flytta med kan de få olika former av stöd för att komma igång på den nya orten. Väljer istället individen att stanna kvar kan Trygghetsstiftelsen¹⁴³ erbjuda olika lösningar för att hjälpa personen i fråga att börja om på nytt. På de större myndigheterna finns även möjligheter för den berörda personalen att få ett annat arbete inom organisationen. Alla myndigheter känner ett stort ansvar för sin personal och önskar, så långt det går, hjälpa dem att trygga sin framtid. Många av de respondenter vi intervjuat har också uttryckt att de inte vill spara på resurserna när det kommer till personalen.

4.2.4 Övriga synpunkter

Här följer ytterligare synpunkter från respondenterna vilka inte direkt kan kopplas till uppsatsens frågeställning men som ändå tillför empirin intressanta fakta.

¹⁴³ Trygghetsstiftelsen omfattar personal inom statlig verksamhet och ger stöd till nytt arbete samt ekonomisk hjälp till den som blir uppsagd eller riskerar att bli uppsagd pga. arbetsbrist. Stiftelsen medverkar före, under och efter uppsägningstiden. Källa: Trygghetsstiftelsen, webbkälla.

Vision om att använda omlokaliseringen för att förbättra verksamheten

Vissa myndigheter har under intervjuerna uttryckt att omlokaliseringen, trots allt, kan föra med sig vissa positiva aspekter och att de ska försöka utnyttja denna omorganisering så mycket som möjligt för att göra verksamheten bättre.

”Rycks en myndighet upp och bara 10 procent följer med påverkas naturligtvis både kompetens och verksamhet under en lång tid framöver, men det kan även ge en möjlighet till förnyelse.”

(Ann Follin, Riksställningar)

”Inget ont som inte har något gott med sig, det kan ju innebära att det blir en ny inriktning i vissa frågor, man skakar om det som har varit nu i 10 år.”

(Kjell Dahlström, SIKÄ)

”Vi tar det här tillfället i akt att slippa göra om en sak två gånger. [...] Rättelser, vi flyttar det till Visby och så gör vi det ingen annanstans och då blir vi effektiva också.”

(Hans-Gunnar Johansson, Skatteverket)

Tankar kring möjligheten att påverka regeringsbeslutet om omlokaliseringen

När frågor ställdes kring själva beslutsprocessen uttryckte flertalet respondenter en besvikelse över att regeringen inte lyssnat på myndigheternas argument samt att de i vissa fall preciserat beslutet väl mycket. Några av myndigheterna har nämligen själva fått bestämma vilka delar av verksamheten som ska utlokaliseras medan andra myndigheter helt fått rätta sig efter regeringens direktiv.

”När vi kom med våra argument så hörde vi att det föll på ’hälleberget’. Den utredning som föregick beslutet var egentligen en läggmatch.”

(Kjell Dahlström, SIKÄ)

”Dessutom gjorde man något som är rätt ovanligt, man pekade ut vilka funktioner som skulle flytta. Man lämnade alltså inte det öppna för myndigheten att besluta.”

(Eva Lejdbrandt, Riksantikvarieämbetet)

”Det var ju regeringen som valde verksamheter. Hade vi själva valt hade det i alla fall inte sett ut precis så, men det hade inte varit totalt annorlunda heller.”

(Mats Olsson, Naturvårdsverket)

Omlokaliseringsprocessens inverkan på verksamheten

Att omlokaliseringsbeslutet påverkar den ordinarie verksamheten är något som de flesta respondenter är överens om. För många av dem har problemen redan börjat, trots att det är lång tid kvar innan själva flytten ska genomföras.

”Problemet med det här är ju att verksamheten skall pågå under tiden. Vi kan ju inte bara time-out utan allt måste rulla hela tiden.”

(Adriana Lender, Försäkringskassan)

”Vi gör det vi ska, men det är inte så lätt när den ena efter den andra av speciellt kompetenta människor slutar i takt med att de får andra bra jobb.”

”Egentligen ska den här myndigheten dö och uppstå i Östersund, med helt ny bemanning.”

(Båda citaten av Kjell Dahlström, SIKA)

”Alla sitter och läser platsannonser och efter det här beslutet har luften gått ut. Jag tvingas konstatera vid resultatuppföljningen att det här har vi inte mäktat med, det här har vi inte mäktat med. [...] Det blir ett tapp på en i månaden ungefär så alla kommer att ha hunnit sluta innan hela processen är klar, det är bara så.”

”Det är en fråga om nedläggning av nuvarande verksamhet och en uppbyggnad av något nytt vilket är en stor förändring”.

(Båda citaten av Gunnel Färm, Elsäkerhetsverket)

Funderingar kring finansieringen av omlokaliseringen

Kostnaderna för omlokaliseringen är något som samtliga respondenter självmant tar upp som ett stort orosmoln. Av de totalt tio myndigheter som vi har intervjuat är det endast Skatteverket som fått besked om kostnadsersättning. Övriga måste, som det ser ut idag, räkna med omlokaliseringskostnaderna i den ordinarie budgeten, vilket inte är enkelt då flytten och allt runt omkring kommer att kosta åtskilliga miljoner för varje myndighet.

”Det kostar pengar och ännu har vi inte fått något men detta kan bli ett ännu större problem för små myndigheter för de har inte en chans på jorden att klara detta. [...] Det här kommer att kosta flera hundra miljoner även för oss. [...] Det blir en dyrbar historia för staten genom att skicka runt jobb så där.”

(Adriana Lender, Försäkringskassan)

”Själva flytten kostar, det blir dyrare att driva det på två ställen med alla resor och det behövs en del dubbleringar i utrustning, kompetenser och grejer, och vi vet ganska lite om vi får extra pengar eller måste vi ta det ur vår ordinarie budget? Det skapar ju lite orosmoln och det måste gå ut över verksamheten. Vi har ju inte en massa lösa pengar och i extremfall så kan det ju leda till att vi måste dra ner på personal här för att man inte har råd.”

(Mats Olsson, Naturvårdsverket)

”Alla statliga myndigheter har ju fått ett sparande på 0,6 procent på sina anslag, förra året och innevarande år, och det slipper vi. Men det är också en droppe i havet, 0,6 procent på 180 miljoner det är 1 miljon och det är vad en person kostar att gå i pension.”

(Eva Lejdbrandt, Riksantikvarieämbetet)

”Det är omöjligt att undvika att det drabbar planerad verksamhet. Vår verksamhet med utställningsproduktioner och turnéer som löper över flera år har en lång bromssträcka och en lika lång startsträcka. [...] Trots att vi drar ner på verksamhet under en övergångsperiod kan kostnaderna för omlokaliseringen omöjligt rymmas inom anslagen. Regeringen kommer att ta ställning till compensation i efterhand och värdera ofrånkomliga kostnader. Att planera för en långsiktig verksamhet utifrån detta läge är svårt.”

(Ann Follin, Riksutställningar)

”Vi måste hela tiden ha budget i våra tankar. Vi får ju egentligen inte några särskilda medel, så här gäller att påverka och försöka hitta lösningar”

(Solveig Edelryd, Nutek)

”Vi får kanske inte så att det täcker våra kostnader men vi fick i alla fall ett beslut att vi får etableringskostnader av regeringen, det var jättebra.”

(Hans-Gunnar Johansson, Skatteverket)

Människan i omlokaliseringsprocessen

Skälen till omlokaliseringsbeslutet är endast av regionalpolitisk art och många respondenter har uttryckt ledsamhet över att regeringen inte tagit någon hänsyn till att det är människor som berörs. Beslutet har oftast inte alls gått att påverka vilket gör att medarbetarna känner sig kränkta, överkörda och utelämnade.

”Baksidan är att det faktiskt är människor regeringen har att göra med vilket de inte verkar se. Vi är brickor i ett spel så vad har egentligen regionalpolitiken för syfte? Det borde vara bättre att bygga upp en statlig verksamhet utan att det blev på bekostnad av någon annan.”

(Göran Nilsson, AMS)

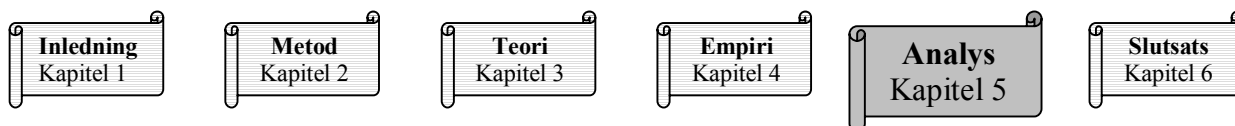
”De var kränkta därför att de menar på att vi är en sådan oerhört liten krets människor i Sverige som har den här specialiteten. Plötsligt går det bra att bara byta ut oss som kuggar i maskineriet.”

(Eva Lejdbrandt, Riksantikvarieämbetet)

”Man kan fråga sig om vettigheten i detta genom att röra runt en massa personer. [...] Dessa människor uttrycker 'vaddå människan'? Allt skrivs på ett papper och sedan struntar man i det. Någon sa att det skrivs 'vi ska ta vara och ta hand om alla människor här' men det upplevs bara som ord på ett papper för ingen bryr sig om de där under. Vad händer med den ensamma mamman och alla de olika kategorierna?”

(Solveig Edelryd, Nutek)

5 Analys



I detta kapitel är vår avsikt att söka ett svar på den inledande problemställningen; hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen? Här appliceras uppsatsens teoretiska referensram på den empiriska undersökningen för att urskilja vilka kopplingar som finns mellan dem. Såväl likheter som skillnader har analyserats och teorin har i vissa fall modifierats och anpassats till omlokaliseringens ”verklighet”. Den tolkningsprocess som föranlett analysen grundar sig i vår förförståelse samt den förståelsetillväxt som successivt växt fram under arbetets gång.

För att följa den röda tråden från tidigare kapitel delas även analysen upp i uppsatsens tre huvudområden; kompetens, organisationskultur samt hur individen påverkas av att myndigheten omlokaliseras. Kapitlet avslutas med tre frågor som ställer omlokaliseringen på sin spets och kan kopplas ihop med problemställningen på ett indirekt sätt.

5.1 Övergripande omlokaliseringseffekter

Omlokaliseringen påverkar självklart samtliga myndigheter på ett eller annat sätt. Vad vi dock återigen vill uppmärksamma läsaren på är att myndigheter där större andel av personalen omlokaliseras, i högre grad påverkas. Försäkringskassan, AMS och Skatteverket/Kronofogdemyndigheten är stora myndigheter där endast en bråkdel av personalen berörs. Dessa kan jämföras med övriga, mindre myndigheter där en större andel av personalen omlokaliseras. Här ser vi också, i vissa avseenden, en skillnad om hela eller delar av myndigheten tvingas flytta.

Hur stor andel av personalen som väljer att följa med myndigheten till den nya orten har visat sig vara avgörande för kompetens, organisationskultur samt personalens reaktion och välmående. Hade samtliga berörda valt att följa med myndigheten skulle omlokaliseringen inte ha orsakat några större problem eftersom verksamheten då förblir, mer eller mindre, oförändrad. Frågan vi ställer oss är om detta förfarande hade varit ett önskvärt scenario, sett från regeringens sida. Tanken med att ersätta förlorade arbeten hade då, åtminstone på kort sikt, fallerat. Regeringen måste därmed helt kallt ha räknat med att beslutet skulle få personalen på myndigheterna att avsluta sina anställningar, hellre än att flytta med. Att indirekt ”sparka iväg” människor ifrån deras jobb för att bereda arbete åt andra anser vi vara ett märkligt förfarande. Det talas mycket om att personalen är den viktigaste resursen, men i detta fall tycks individerna bara utgöra brickor i ett spel.

De flesta myndigheter har en negativ inställning till omlokaliseringen men för respondenterna på Skatteverket/Kronofogdemyndigheten, Försäkringskassan och

AMS är bekymren inte lika stora, vilket också kommer att visa sig i analysen nedan. Trots den starka negativa kritik som framförts har det i flertalet intervjuer även framkommit att myndigheterna vill ta tillfället i akt att strama upp, effektivisera och förbättra arbetsprocesserna. Om myndigheterna själva fått välja hade dock omstruktureringen utförts på ett annorlunda sätt, med avseende på bland annat tid, plats samt vilka delar av verksamheten som skulle ha berörts.

5.2 Omlokaliseringens inverkan på kompetens

Med kompetens menar vi här, som tidigare påpekats i teoriavsnittet, den kunskap som kan relateras till ett specifikt arbete eller som Sandberg och Targama (1998) uttrycker det; ”*mänsklig kompetens i arbete*”¹⁴⁴. Begreppet kvalifikation ger också enligt oss en bra beskrivning på vad vi menar med kompetens; ”*den kompetens som objektivt krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär, och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren*”¹⁴⁵. Samtliga myndigheter är överens om att organisationens kompetens påverkas negativt av en omlokalisering. Vad som dock blir tydligt i den empiriska undersökningen är att Försäkringskassan, AMS och Skatteverket/Kronofogdemyndigheten, vilka är stora myndigheter med liten andel personal som berörs, är mindre bekymrade över kompetensförlusten. Dessa myndigheter omlokaliserar dessutom en större andel tjänster med allmän kompetens och inte lika många specialisttjänster, vilka huvudsakligen finns på de mindre myndigheterna.

5.2.1 Ersättning av kompetens vid personalförlust

Tjänsterna som omlokaliseras på de större myndigheterna fordrar alltså en mer formell typ av kompetens, vilken torde vara lättare att ersätta. Utbildning är då det väsentliga och har en person exempelvis arbetat med ekonomi i en organisation, kan han/hon oftast utföra liknande ekonomiarbete någon annanstans¹⁴⁶. Detta gör det också lättare för myndigheten att omplacera denna person inom organisationen, om så är möjligt eller om plats finns. På så sätt behålls också kompetensen inom myndigheten.

Specialisttjänster fordrar däremot en större andel funktionell¹⁴⁷ (erfarenhetsbaserad) kompetens, vilken vi tror är svårare att ersätta då den inte *direkt* går att utbilda sig till. Individerna måste ständigt utsättas för praktiska problem för att höja sin förmåga och utveckla denna typ av kompetens. Både den formella och den funktionella kompetensen kommer att gå förlorad i och med omlokaliseringen eftersom större delen av personalen inte kommer att flytta med myndigheten till den nya orten. Dock anser vi att det är förlusten av den funktionella kompetensen som orsakar störst problem för myndigheterna, vilket respondenterna i de mindre myndigheterna också bekräftat. Detta leder till att mindre myndigheters kompetens i högre grad kommer att påverkas negativt. Anttila (1997) påpekar också att den funktionella kompetensen ofta är avgörande för verksamhetens resultat och i sådant fall kommer de omlokaliserade myndigheternas resultat att påverkas negativt under relativt lång

¹⁴⁴ Sandberg J, Targama A, s. 53.

¹⁴⁵ Ellström P, s. 29.

¹⁴⁶ Anttila M, s. 49f.

¹⁴⁷ Ibid, s 51f.

tid framöver. Bland flertalet respondenter är oron över detta betydande då personal redan nu börjat söka sig till nya arbeten eller utbildningar. Detta gör att myndigheterna redan idag har svårare att genomföra de uppdrag som de blivit ålagda. Dessutom får inte den funktionella och implicita kunskap som finns hos den "gamla" personalen möjlighet att överföras till de nyanställda.

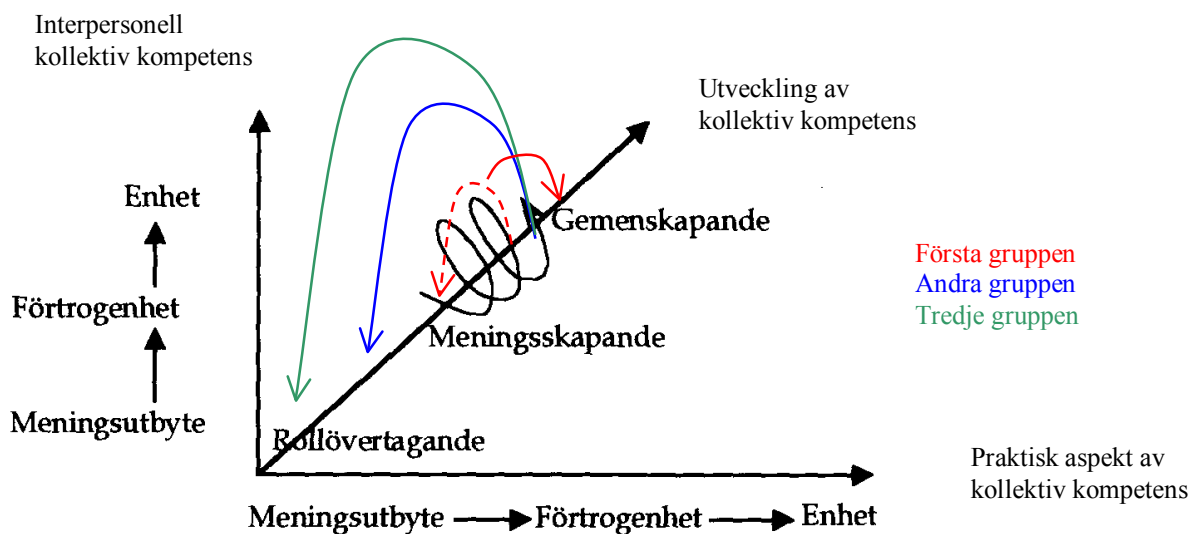
5.2.2 Svårigheten med att överföra myndighetens kompetens

Självklart uttrycker respondenterna en önskan om att de anställda ska stanna kvar så länge som möjligt i organisationen för att kunna dela med sig av både explicit och implicit kunskap. Vi ifrågasätter dock om de anställda verkligen är villiga att göra detta eftersom omlokaliseringsbeslutet har lett till stor besvikelse samt skapat en känsla bland de anställda att de är totalt betydelselösa. Hur motiverad är egentligen en tidigare anställd av att överföra all sin inneboende kompetens till en nyanställd? Särskilt om denne i förlängningen kommer att överta den tidigare anställdes arbetsuppgifter medan hon/han själv mer eller mindre tvingas lämna myndigheten. Det måste kännas oerhört frustrerande att förväntas dela med sig av sina "egna specialitéer" som samlats ihop under lång tid, utan att få något tillbaka. Känslan av att "mjölkas" på all relevant information för att sedan lämna sitt arbete och i värsta fall gå ut i arbetslöshet, kan inte vara roligt.

Naturligtvis har all personal erbjudits att flytta med till omlokaliseringssorten men med tanke på familjesituationen har de allra flesta tvingats tacka nej. Även om flertalet respondenter uttryckt att personalens lojalitet till arbetsuppgifterna är hög, tror vi att detta förändras ju närmare i tiden omlokaliseringen kommer. Ovan förda diskussion stämmer också väl överens med Hörtes (1992) resonemang om att personal som ska lämna en arbetsplats oftast inte vill ställa upp på att dela med sig av sin kunskap. Överföringen av kunskap blir inte lättare då missnöjdhet och besvikelse är inblandat i processen, vilket vi tydligt ser spår av i omlokaliseringsprocessen.

5.2.3 Omlokaliseringens inverkan på kollektiv kompetens

Myndigheternas kompetens ligger i stor utsträckning hos kollektivet i organisationen och inte enbart hos den enskilde individen. Efter en längre tid på samma arbetsplats finns det exempelvis arbetsuppgifter som inte längre behöver kommuniceras "mellan" individerna utan de sker implicit per automatik. Detta förfarande är svårt att uppnå när stor andel ny arbetskraft ersätter den nuvarande, vilket nedan illustreras av Hanssons modell (1997) för kollektiv kompetens (figur 8). Vi ser att myndigheterna kan delas in i tre grupper när det gäller den kollektiva kompetensen och vad som händer med den vid en omlokalisering. Dessa grupper är stora myndigheter, mindre myndigheter där verksamheten blir uppdelad samt mindre myndigheter där hela verksamheten flyttas.



Figur 8. Hur den kollektiva kompetensen påverkas av omlokaliseringen.
Vår modifiering av Hanssons modell från år 1997.

Den första gruppen – de stora myndigheterna

I den första gruppen placerar vi in de tre stora myndigheterna; Försäkringskassan Skatteverket/Kronofogdemyndigheten och AMS. Totalt sett tror vi inte att det sker någon större förändring av den kollektiva kompetensen eftersom dessa större myndigheter är vana vid en relativt omfattande personalomsättning. Med detta menar vi att ny personal ideligen slussas in i verksamheterna och personalombyte är därför ett naturligt inslag i myndigheternas vardag. Däremot tror vi att det inom de enskilda avdelningarna som omlokaliseras kommer att ske en tillbakagång i utvecklingen av den kollektiva kompetensen eftersom individerna inom dessa avdelningar till stor del byts ut. Den streckade pilen i bilden ovan representerar detta faktum, att endast vissa avdelningars kompetens påverkas av omlokaliseringen medan kompetensen totalt sett, som ovan nämnts, förblir oförändrad. Försäkringskassan och Skatteverket/Kronofogdemyndigheten påpekar i intervjuerna att de kommer ta tillfället i akt att effektivisera verksamheten och koncentrera dess spridda delar på färre orter. I längden borde detta kunna påverka den övergripande kollektiva kompetensen positivt eftersom delarna bildar en större helhet och det är fler som involveras i myndighetens kollektiv. Fler personer inom varje enhet deltar då i *rollövertagandet* för att utveckla *meningsutbyte* som sedan kan mynna ut i *gemenskapande*, alltså skapandet av kollektiv kompetens. Den heldragna pilen i bilden ovan visar denna utveckling. Detta förfarande skulle också i längden kunna stärka organisationskulturen.

Vi vill även tillägga att den ”totala” kollektiva kompetensen kan vara svår att ”se” eller få grepp om när det gäller så stora myndigheter som de ovan nämnda. Denna kompetens är förmodligen tydligare i myndigheternas mindre avdelningar som ofta är uppdelade på olika orter, lokalkontor eller verksamhetsområden.

Den andra gruppen – mindre myndigheter där verksamheten blir uppdelad

De myndigheter där omlokaliseringen tvingar verksamheten att splittras är Nutek, Naturvårdsverket samt Riksantikvarieämbetet. Här torde det bli så att delarna som

omlokaliseras får en tillbakagång i utvecklingen av den kollektiva kompetensen, vilket kan liknas vid analysen av den förstnämnda gruppen. Skillnaden är dock att dessa myndigheter går från att ha varit en samlad enhet till att bli en uppdelad sådan. Detta kan medföra att den kollektiva kompetensens påverkan inte endast avgränsas till de omlokaliserade avdelningarna. Uppdelningen kan, tror vi, i längden påverka hela myndigheten. Därför anser vi att denna grupps kollektiva kompetens i högre grad påverkas av omlokaliseringen. Detta antagande styrks också exempelvis av Eva Lejdbrant på Riksantikvarieämbetet som menar att omlokaliseringen hade varit lättare att hantera om hela myndigheten fått flytta istället för delar av denna.

Den tredje gruppen – mindre myndigheter där hela verksamheten flyttas

I den tredje gruppen finns Statens folkhälsoinstitut, SIKÅ, Riksställningar samt med stor sannolikhet även Elsäkerhetsverket (myndigheten undersöker om det finns möjlighet att flytta i sin helhet för att slippa ytterligare uppdelning). I dessa myndigheter kommer så gott som hela personalstyrkan att bytas ut eftersom fåtalet har möjlighet att flytta med till den nya orten. Detta gör att utvecklingen av den kollektiva kompetensen tvingas börja om från noll. Individerna i de ”nya” myndigheterna måste först lära känna varandra och skapa en gemensam förståelse för det som ska utföras, dvs. påbörja *meningsutbytet*. Som teorin visar utvecklas härefter förtrogenhet i både interpersonell och praktisk kompetens, vilket driver på utvecklingen av kollektiv kompetens. Förhoppningsvis kan gruppen så småningom uppnå en enhetskänsla där alla drar åt samma håll och befästa den kollektiva kompetensen ytterligare.

Trots att denna tredje grupp i stort sett tvingas börja om från början i utvecklingen av den kollektiva kompetensen kanske detta ändå kan ses som en fördel på längre sikt, jämfört med grupp två. Vi tror att det kan vara problematiskt för denna ”andra grupp” att återfå samma nivå på den kollektiva kompetensen som innan omlokaliseringen. Myndigheterna delas som bekant upp och lokaliseras på olika orter vilket torde försvåra gemenskapen och ”vi-känslan”. På ursprungsorten finns mycket av den ”gamla” personalen kvar med sin gemensamma erfarenhet och implicita kunskap. På omlokaliseringsorten skapas däremot en ny sammansättning individer vilka förmodligen kommer att utveckla en egen kollektiv kompetens. Dessa uppdelningar kan kanske vara svåra att förena och vi befarar att det kan bli problem för myndigheterna att totalt sett återuppnå samma nivå på den kollektiva kompetensen som när de var en enhet.

5.2.4 Avslutande tankar kring omlokalisering och kompetens

Vad som är förvånande är att regeringen flyttar runt arbeten som om de vore vilken handelsvara som helst utan att reflektera över den grundläggande och inneboende kompetens som finns på varje myndighet. Det verkar som om regeringen överhuvud taget inte tagit hänsyn till kompetensfaktorn när man fattade sitt beslut. Det enda som sannolikt haft betydelse är regionalpolitiken, -kosta vad det kosta vill. Kanske trodde man ifrån början att myndigheternas verksamhet skulle kunna fortlöpa som vanligt under omlokaliseringsperioden, men som vi ser kommer så icke att bli fallet. Redan när myndigheterna blev föremål för utredning angående omlokalisering började oroligheterna och dessa tilltog i styrka när regeringsbeslutet fattades. Verksamheterna påverkas alltså under lång tid och kompetensförlusten har redan

idag blivit synbar hos vissa myndigheter. Kompetenstappet kommer förmodligen även att fortgå en lång tid efter omlokaliseringens formella avslut.

En annan intressant tanke är hur omlokaliseringen sett ut om den endast berört administrativa tjänster såsom t.ex. ekonomiska och juridiska. Hade omlokaliseringsorterna i sådant fall kunnat dra *mer* fördel av omlokaliseringen då det funnits större möjlighet att hitta denna typ av kompetens på orten? Hade också myndigheterna haft lättare att ersätta förlorad kompetens om endast administrativ personal berörts? Vi anser att så är fallet och antagligen skulle detta också förenkla arbetssökandet för den personal som tvingats sluta på myndigheten eftersom administrativa tjänster i allmänhet är vanligare än specialisttjänster på arbetsmarknaden. Respondenternas tankar i denna fråga är att de hoppas kunna rekrytera en del av den administrativa personalen på plats medan specifik kompetens kommer att sökas i hela landet och därmed inte enbart på omlokaliseringsorten. Myndigheterna framhåller tydligt att det är individens kompetens som är det viktiga, varifrån i landet individen kommer har däremot ingen betydelse.

5.3 Omlokaliseringens inverkan på organisationskulturen

Att organisationskulturen är ett begrepp med ett relativt svårdefinierat innehåll har de allra flesta respondenter varit överens om när vi intervjuat dem. I stort sett samtliga har fått lov att tänka efter ordentligt för att kunna beskriva tankar, känslor, värderingar, arbetsgång och annat som kan ge inblick i organisationskulturen. Vi inser också begränsningen i att endast intervjua en enda person i organisationen, som dessutom befinner sig ”mitt i” den kulturella sfären. Bangs (1999) beskrivning av organisationskulturen åskådliggör också svårigheten med att förklara fenomenet. Han beskriver den som immateriell, abstrakt samt något som flertalet av oss känner till men som är problematisk att exakt förklara. Dilemmat för respondenterna att ge en tydlig beskrivning av organisationskulturen försvårar också vårt hermeneutiska tolkningsarbete, eftersom vi hade hoppats kunnat utläsa mer ”mellan raderna”. En timmes möte med myndigheten har inte varit tillräcklig för att vi skulle kunna skaffa oss en klar uppfattning om den rådande kulturen. Trots dessa svårigheter har vi ändå erhållit viss matnyttig information som kan användas i vårt analysarbete.

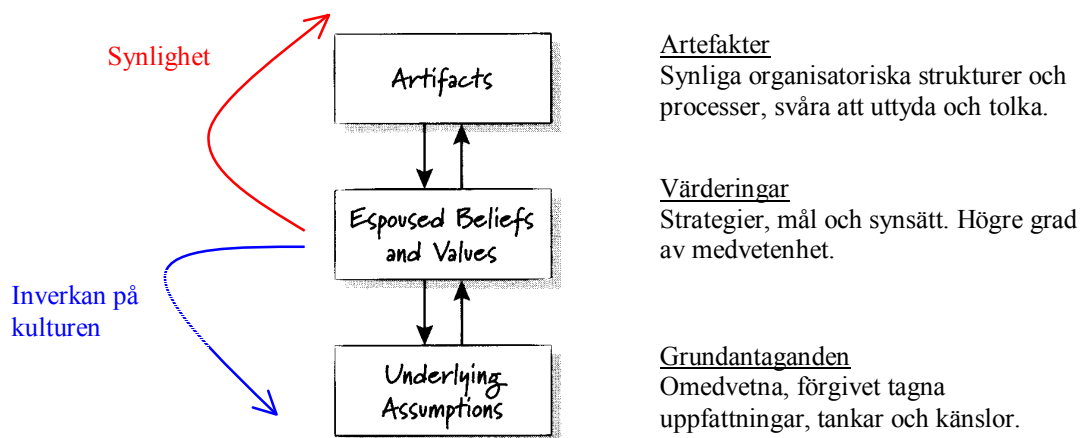
5.3.1 Myndighetskulturen enligt Scheins modell

Scheins modell (2004) gällande organisationskulturen kan användas för att åskådliggöra kulturens olika nivåer och samtidigt visa vilka av dessa vi ”kommit åt” i vår empiriska undersökning. De delar som klart uttrycktes i intervjuerna när organisationskulturen diskuterades var myndigheternas strategier, mål samt synsätt, -alltså deras värderingar. Respondenternas höga grad av medvetenhet angående myndigheternas värderingar är också en av parametrarna i Scheins modell.

Artefakter såsom klädsel, jargong, traditioner och ritualer har överhuvudtaget inte nämnts i intervjuerna, trots att dessa enligt teorin är de mest synliga. Orsaken till att de inte förekommit i intervjuerna skulle kunna vara att artefakterna är något så självklart för individen inne i organisationen, att de blir ”osynliga”. Dessutom kan artefakterna vara svåra att uttyda och tolka, både för människan inne i och utanför organisationen. Tankar kring myndigheternas grundantaganden har inte heller berörts av respondenterna, men enligt Schein är dessa ofta omedvetna och svåra att

få grepp om. Vi hade förmodligen behövt tillbringa väsentligt mer tid samt träffa fler individer i organisationen för att om möjligt kunna skaffa oss en uppfattning om både myndigheternas grundantaganden och artefakter.

På grund av det som framkommit i empirin skulle vi vilja ändra placeringen på ”värderingsnivån” i Scheins modell nedan (figur 9). Beaktas graden av synlighet vill vi placera ”värderingsnivån” överst då värderingarna varit de mest framträdande i organisationskulturen, både för oss och för respondenterna. Beaktas istället *hur mycket* de olika delarna inverkar på kulturen, vill vi placera ”värderingsnivån” underst i modellen. Anledningen till detta är att myndigheterna styrs av ett relativt strikt regelverk som talar om *vad* som ska presteras och *hur*. Regler, strategier och mål utgör därmed grunden som all verksamhet vilar på. Dessa blir därför extra tydliga för samtliga individer inom organisationen, vilket i sin tur föder och bygger upp myndighetens grundantaganden. Kanske kan också det faktum att myndigheterna finns till på skattebetalarnas ”bekostnad” samt att de har en viktig uppgift i samhället, bidra till att värderingarna blir de mest framträdande och att dessa har störst inflytande på organisationskulturen.



Figur 9. Scheins modell (2004) av oss anpassad till organisationskulturen i myndigheter.

5.3.2 Kopplingen mellan organisationskultur och kompetens

Vad vi upptäckt under uppsatsens gång är att begreppen kompetens, framför allt kollektiv kompetens, och organisationskultur är nära sammankopplade. I teorierna nämns också denna koppling av Sandberg och Targama (1998) samt av Alvesson (2001). Även det empiriska underlaget visar på denna koppling då respondenterna ofta talar om kompetens i samband med frågor kring organisationskulturen. Detta syns exempelvis tydligt i ett citat från Eva Lejdbrant där hon nämner betydelsen av den akademiska kompetensen i samband med kulturen. För att svara på frågan om hur organisationskulturen förändras i och med omlokaliseringen gör vi en liknande uppdelning av myndigheterna, som vid analysen av den kollektiva kompetensen ovan. Detta görs eftersom vi bedömer att organisationskulturen och den kollektiva kompetensen, på ett liknande sätt, kommer att påverkas av omlokaliseringen.

Den första gruppen – de stora myndigheterna

Återigen hittar vi här Skatteverket/Kronofogdemyndigheten, Försäkringskassan och AMS. Precis som i frågan om den kollektiva kompetensen tror vi inte heller att

organisationskulturen kommer att förändras i och med omlokaliseringen. Detta eftersom myndigheterna är så pass stora och en så liten andel av personalen blir berörd. Kulturen påverkas inte nämnvärt av ett fåtal personer utan det är snarare så att de nyanställda ”slussas in” i den kultur som råder. Vi är övertygade om att de stora myndigheternas övergripande och grundläggande tankar, värderingar och antaganden kommer att finnas kvar även efter omlokaliseringen. Dock tror vi att det kan utvecklas en viss subkultur på omlokaliseringsorten eftersom flertalet av de anställda där kommer att vara nya. Dessa människor tar delvis med sig egna tankar och värderingar vilka självklart inverkar på den rådande kulturen. Både Robbins (1990) och Wilson (1997) diskuterar detta och menar att en organisation ofta har gemensamma tankesätt och kärnvärden men också att subgrupper ofta uppstår, främst i större organisationer vilket vi här visat på. Resonemanget ovan stämmer väl överens med hur respondenterna själva ser på förändringen av organisationskulturen.

Den andra gruppen – mindre myndigheter där verksamheten blir uppdelad

I denna grupp befinner sig som bekant Nutek, Naturvårdsverket samt Riksantikvarieämbetet. Skillnaden mellan myndigheterna i denna grupp jämfört med den ovan är att här omlokaliseras en större andel av personalen. Detta tror vi i sin tur leder till att den befintliga organisationskulturen påverkas betydligt mer, dock inte fullt ut. Kulturen bärs upp av organisationens individer och finns, som Alvesson (2001) uttrycker det, såväl inuti människors huvuden som någonstans mellan dem. När då många individer samtidigt försvinner från organisationen, försvinner naturligtvis även delar av kulturen. Den nya personalen som tillkommer för med sig både annorlunda tankar och idéer samtidigt som flertalet av dem kommer att vara av en yngre generation, vilket ger kulturen nya influenser. Något som däremot talar *för* att den ”gamla” kulturen ska föras vidare, är att exempelvis Nutek och Naturvårdsverket redan idag anställt viss personal till Stockholmskontoret. Dessa personer ska så småningom flytta med när myndigheten omlokaliseras och de har då genom arbetet i Stockholm redan blivit ”inlussade” i organisationskulturen. På så sätt kan även viss nyanställd personal bli bärare av den ”gamla” kulturen. Precis som i den första gruppen, tror vi att subkulturer kan utvecklas på omlokaliseringsorten eftersom här startar något nytt. Att myndigheterna går från enade verksamheter till att bli uppdelade är enligt oss även en faktor i sig som påverkar organisationskulturen.

Vi vill dock poängtera att det av respondenterna i denna grupp endast är Riksantikvarieämbetet som anser att organisationskulturen kommer att förändras i och med omlokaliseringen. Vi tror möjligen att övriga respondenter främst tänker på myndighetens uppdrag, vision, mål och andra grundförhållanden som i stort sett kommer att se likadana ut efter flytten. De har kanske inte i lika stor grad reflekterat över den del av kulturen som finns i och mellan organisationens individer.

Den tredje gruppen – mindre myndigheter där hela verksamheten flyttas

Den sista gruppen består av Statens folkhälsoinstitut, SIKA, Riksställningar samt Elsäkerhetsverket. Här finns en skillnad i hur kompetens och organisationskultur förändras av en omlokalisering. Vi tror inte att kulturen hos dessa myndigheter börjar om från noll, som i fallet med kompetensen. Ramen för uppdraget samt myndigheternas grundläggande värderingar kommer fortfarande vara detsamma, vilket är grundläggande för kulturen. I hur stor utsträckning kulturen förändras tror vi dels beror på hur många av den befintliga personalen som följer med, dels på hur

väl de medflyttande lyckas förmedla gamla tankar, antaganden och värderingar. I dagsläget verkar dock medflyttningsantalet inte bli särskilt högt och flertalet respondenter har antytt att det sannolikt kommer att bli ännu lägre framöver, vilket kan tala för en relativt stor kulturförändring.

Sammanfattningsvis kan kulturen hos de olika myndigheterna, stora som små, liknas vid ett äpple. I den första gruppen förändras endast vissa ytliga särdrag, alltså själva skalet. Den andra gruppen påverkas enligt oss i större utsträckning, där förändringen tränger sig in genom skalet och når djupare in i organisationskulturen, fruktköttet. En total omlokalisering, som i den tredje och sista gruppen, talar för en relativt djuplodad kulturförändring. Här förändras inte bara skalet och fruktköttet utan förändringen kan också nå in i själva organisationskärnan och påverka delar av verksamhetens kärnvärderingar.

5.3.3 Avslutande kommentarer kring organisationskulturen

Hur kommer organisationskulturen att se ut i framtiden hos de omlokaliserade myndigheterna? Kanske kan medarbetarnas starka lojalitet och stora engagemang som tidigare präglat kulturen försvagas i och med omlokaliseringen. Det skulle kunna bli så att en ”ny” kultur uppstår där en viss inbyggd osäkerhet finns mot hur regeringen i framtiden använder sin makt och hur det då påverkar myndigheten. Detta eftersom regeringens beslut fattades ovanför medarbetarnas huvuden, utan att hänsyn togs till vare sig personerna ifråga eller till deras arbetsuppgifter och kompetens. Beslutsförfarandet har förmodligen stukat individernas förtroende för både regeringen och det framtida arbetet inom myndigheten. En ”osäkerhetskultur” kan därmed komma att skapas i och med omlokaliseringen.

Om medarbetarna i framtiden har minskad lojalitet och engagemang samtidigt som förtroendet minskar leder det till att kulturen inte heller växer sig lika stark. I längden kan detta också påverka prestationer och resultat i myndigheterna. Samtidigt vill vi påpeka att en omlokalisering även kan föra med sig positiva effekter då nya individer träder in med andra tankesätt som kan vitalisera verksamheten. I dagsläget är det därför svårt att säga hur organisationskulturen på lång sikt verkligen påverkas av en omlokalisering. Vissa myndigheter får kanske ett uppsving av detta medan andra får svårare att hålla samman verksamheten.

5.4 Omlokaliseringens konsekvenser för individen

Omlokaliseringsbeslutet får oerhört stora konsekvenser för den enskilda individen på de olika myndigheterna. Det är individen som mer eller mindre tvingas ge upp sitt arbete till förmån för någon annan. Dessutom har beslutsprocessen varit enormt toppstyrd där myndigheternas chans att påverka utgången varit så gott som obefintlig. Informationen från regeringens sida har därtill varit mycket knapphändig, vilket gjort det svårt för individerna att skapa sig en uppfattning om omlokaliseringens effekter. Detta frambringar självklart stor ilska, frustration, oro och många andra starka känslor hos dem.

Individens reaktioner och beteende i och med omlokaliseringen har en mycket tydlig koppling till Bertil Gardells modell (1963) kallad ”Individens reaktionsmekanism vid tekniska, organisatoriska och geografiska förändringar”. Vi ämnar analysera

denna modell nedan, steg för steg, och en bildbeskrivning av modellen finns ånyo i bilaga (nr 4). Dock är den i detta fall anpassad till själva omlokaliseringsförfarandet.

5.4.1 Individens uppfattning gällande omlokaliseringen

Individens reaktion på förändringar är enligt Gardells modell först och främst relaterad till hur förändringen uppfattas av personen i fråga. Det här har dels att göra med hur beslutet offentliggjorts, dels beror det på hur stor osäkerhet som råder. Beslutsprocessen kring omlokaliseringen har varit långdragen och förändringen i sig är dessutom synnerligen genomgripande, vilket i sin tur påverkar individens uppfattning negativt. Detta stämmer också väl överens med den information som framkommit i det empiriska materialet angående individens reaktioner. Att leva i ovisshet under en lång tid när det handlar om en förändring som berör individens hela livssituation föder självklart många funderingar och skapar stor oro. Något som enligt oss ytterligare inverkat negativt på individens uppfattning om förändringen är att utredningsresultatet och regeringsbeslutet i vissa avseenden skilt sig åt. Individer som inte varit förberedda på en omlokalisering har plötsligt hamnat i ”skottlinjen” och blivit de som berörs. Andra som varit säkra på att omlokaliseras har istället fått beslut om att de får stanna kvar i Stockholm. Detta har lett till stor förvirring bland medarbetarna och en ständig pendling mellan hopp och förtvivlan. På så sätt har också fler individer än nödvändigt dragits in i ”omlokaliseringskarusellen”.

Kanske hade det varit bättre om regeringen direkt tagit beslut om vilka myndigheter som skulle omlokaliseras i stället för att invänta en utredning som ändå inte verkar ha haft någon större betydelse. Myndigheterna fick i utredningen möjlighet att komma till tals och lägga fram sina åsikter men varken detta eller utredarens resultat tycks ha kunnat påverka regeringsbeslutet nämnvärt. Individerna hade förmodligen mått bättre av ett klart och omedelbart besked. Vi får också en känsla av att resultatet redan varit förutbestämt av regeringen, vilket också flertalet av respondenterna antytt. Detta påverkar självklart också individernas uppfattning om omlokaliseringen negativt då toppstyret har varit totalt och möjligheten att påverka varit lika med noll.

Som kan utläsas av diskussionen ovan har osäkerheten kring vad omlokaliseringen innebär för individen varit mycket stor. Osäkerheten är den andra stora faktorn i Gardells modell som påverkar hur individen uppfattar en förändring. Brist på information är något som föder denna osäkerhet och mängden relevant information från regeringens sida har i detta fall varit liten. Detta har i sin tur orsakat brister i individens kunskaper kring omlokaliseringen. ”*En kommunikation som präglas av osäkerhet utsätter personalen för stora påfrestningar då de allra flesta av oss mår bra av att få något att rätta sig efter. Tydlig information ger alltså individen en fast grund att stå på*”, vilket är ett citat från avsnitt 3.6 i teorikapitlet. Detta visar Brattemos (1994) åsikt om att tydlig information och kommunikation är viktig vid förändringar. Dessutom har, som ovan nämnts, individens möjlighet till påverkan varit minimal vilket är ännu en anledning till att osäkerheten accelererat. Gardell menar att en god relation mellan ledning och anställda ökar möjligheten för medarbetarna att påverka beslut. Dock ser vi i vårt fall angående omlokaliseringen inte denna koppling eftersom beslutets fattats på en högre nivå, regeringsnivå.

Samtliga aspekter som diskuterats ovan är sådana som ligger till grund för hur individen uppfattar förändringen. I detta fall har förfarandet före och efter beslutet lett till att individerna redan från början intagit en negativ inställning till omlokaliseringen.

5.4.2 Informell kommunikation, värdering och ställningstagande

Det har i vår undersökning varit svårt att få en klar bild av omfattningen gällande den informella kommunikationen (alltså internt, ej sakligt grundat "prat") inom myndigheterna. Anledningen till detta är antagligen att vi endast intervjuat höga chefer eller omlokaliseringsansvariga och dessa personer har förmodligen inte varit delaktiga i "korridorsnacket" mellan medarbetarna. Ändå finns anledning att tro att den informella kommunikationen inom de flesta myndigheter varit relativt intensiv, eftersom den enligt Gardell uppkommer på grund av hög osäkerhetskänsla och utebliven saklig information.

Bristen på information från regeringens sida har förmodligen gjort att största delen av kommunikationen inom myndigheten faktiskt varit av informell art. Självklart är det så att många och långa diskussioner förts bland personalen när en sådan här omfattande förändring stundar. Empirin visar också att personalens behov av information varit och är outtömligt. Många myndigheter har haft veckovisa möten ända från den dag processen drog igång, trots att det ofta inte funnits något nytt att rapportera om. Vi ser detta som ett bevis på att myndigheterna starkt värnar om sin personal och så långt som det varit möjligt tagit sitt ansvar. Regeringen å sin sida verkar inte ha vetat hur de skulle förklara eller motivera sitt beslut. De valde därför istället att "lägga locket på", trots att de egentligen är ytterst ansvariga för omlokaliseringsbeslutet.

Individens värdering av och ställningstagande till omlokaliseringen har under dessa omständigheter ett självklart svar. Valet står mellan att antingen riva upp sin tillvaro och flytta med till en ny ort eller att bli uppsagd. (Ett fåtal personer, främst inom större myndigheter, får dock möjlighet att bli omplacerade). Detta läge, tillsammans med de förhållanden vi diskuterat ovan, försämrar avsevärt individens nuvarande situation vilket gör att omlokaliseringen för de flesta individer förkastas. Slutligen leder detta förfarande enligt Gardells teori till ett manifest beteende hos individen där byte av arbetsplats uttrycker den starkaste motreaktionen. Det här ser vi också spår av i vår empiriska undersökning då flertalet anställda redan idag börjat se sig om efter ett nytt jobb, medan andra till och med hunnit sluta.

5.4.3 Omlokaliseringens följder för individen

Summa summarum; individerna på myndigheterna mår dåligt av omlokaliseringen! Frågetecknen är många och svaren är få. Vi frågar oss vad allt detta kostar i längden, både i pengar och i personligt lidande? I viss mån har regeringen beaktat penningmässiga förhållanden, även om myndigheterna än så länge inte "sett" några pengar. Vad regeringen dock inte verkar ha övervägt är människan i omlokaliseringsprocessen och kostnaderna kring henne. Har de exempelvis funderat kring kostnader för krishanteringsgrupper, psykologer, personal som bara "sitter av tiden", ökat antal personalmöten samt den individuella bearbetning och tankeverksamhet som sker på arbetstid? Detta är frågor som de omlokaliserade

myndigheterna dagligen tvingas fundera över och hantera. Individens inställning till förändringen kan dessutom i förlängningen leda till ökad frånvaro och sjukskrivning ju närmare omlokaliseringsdatum man kommer. Det är myndigheternas smala lycka att medarbetarna har så stark lojalitet till arbetsuppgiften och "känner" så mycket för arbetet som de gör. Utan denna inre drivkraft hos personalen skulle kanske vissa mindre myndigheters verksamhet totalt rasa samman.

5.5 Avslutande kommentarer kring omlokaliseringseffekterna

Utöver uppsatsens tre huvudområden som ovan analyserats, finns en rad övriga intressanta aspekter att diskutera. Frågorna nedan kan inte direkt kopplas till vår frågeställning, men däremot finns indirekta samband som kan påverka förhållandena kring omlokaliseringen.

5.5.1 Har lärdom tagits från tidigare omlokalisering?

Omlokaliseringen som utfördes på 1970-talet fick till stor del liknande konsekvenser som myndigheterna förutspår ska hända idag. Därför är det anmärkningsvärt att regeringen väljer att genomföra samma procedur ca 30 år senare och inte lärt sig av de svårigheter som uppstått. Exempelvis visar en undersökning från Statskontoret att myndigheter som splittrats eller fått längre avstånd till mottagare/kund haft svårast att uppnå samma effektivitet som innan omlokaliseringen. Trots detta väljer regeringen idag att splittra flertalet myndigheter och att exempelvis flytta ut Riksantikvarieämbetet till Gotland, vilket försvårar avsevärt för kunden när det gäller frakten av antika föremål. Om regeringen nu ser det som en nödvändighet med en omlokalisering, varför inte ta hänsyn till den bakgrundsinformation som finns och göra flytten så smärtfri som möjligt?

Regeringen borde också vara medveten om svårigheten för myndigheterna att hitta rätt kompetens på orten samt att den personal som berörs av en omlokalisering mår fruktansvärt dåligt. Motivet till dagens omlokalisering är nedläggningen av försvaret och ingen annan faktor verkar ha tagits med i beräkningarna. Det enda som tycks vara av intresse är att skapa ett nollsummespel, att de arbetstillfällen som försvunnit ska ersättas med samma siffra. Tanken att man bollar med individer av kött och blod samt levande och väl fungerade verksamheter, tycks inte ha dykt upp hos regeringen. En annan intressant aspekt är att om nu detta är ett nollsummespel, varför har regeringen inte tagit hänsyn till att flertalet av de tidigare försvarsanställda redan innan omlokaliseringen skaffat sig en ny sysselsättning?

5.5.2 Finns tillräckligt med pengar för att klara en omlokalisering?

Inte någon av myndigheterna, förutom Skatteverket, har fått något klart besked om de kommer att få ersättning för ökade kostnader i samband med omlokaliseringen. Regeringen kommer att ta ställning till detta i efterhand, vilket också påpekas i årets budgetproposition. Detta skapar mycket stor osäkerhet bland myndigheterna eftersom de än så länge inte vet hur stort penningstödet kommer att bli, om det överhuvudtaget blir något alls. Omlokaliseringen måste därför planeras utifrån de resurser som finns i dagsläget, vilket gör att man inte alltid har möjlighet att vidta alla de åtgärder som krävs för en lyckad omställning.

Flertalet myndigheter nämner också att de redan idag lever enormt kostnadsmedvetet och ”uppstramat”. Detta medför att de inte har några större extraresurser som kan täcka upp för den typ av kostnadsökning som en omlokalisering för med sig. I sin tur kan det här förvärra exempelvis problemen med kompetensbortfall. Myndigheterna har då inte möjlighet att dubbelrekrytera och genomföra andra nödvändiga insatser för att behålla den rådande kompetensnivån inom myndigheten. Omlokaliseringen kommer att kosta varje myndighet många miljoner, vissa respondenter nämner en miljon per anställd, och detta kan omöjligt rymmas inom de nuvarande anslagen från regeringen. Om myndigheterna tvingas bära hela denna kostnad själva, kommer verksamheten självklart att påverkas under lång tid framöver. Frågan är om de mindre myndigheterna kommer att kunna överleva på dessa hårda premisser?

Kostnaderna för omlokaliseringen på 1970-talet uppgick till 21 160 kr per anställd¹⁴⁸ vilket enligt oss verkar vara lågt räknat. Vi frågar oss vad som egentligen ingår i denna siffra? Har verkligen dubbla lokalkostnader och löner, reseersättning, extra personal, samtalsterapeuter, interutbildning och alla andra extra kostnader räknats med? Enligt vår empiriska undersökning verkar respondenterna inte tro att omlokaliseringen kommer att leda till någon statsfinansiell besparing, som var fallet på 1970-talet. Vi har funderat kring om denna besparing verkligen enbart haft med omlokaliseringen i sig att göra eller om den också berott på den starka samhällsutveckling inom bland annat IT som skedde under denna period?

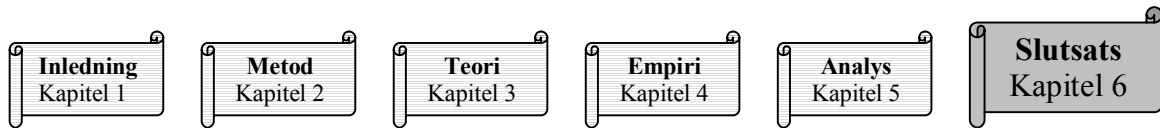
5.5.3 Varför har regeringen behandlat myndigheterna olika?

Vi är förbryllade över att det, som ovan nämnts, endast är Skatteverket som fått besked om finansiell ersättning i och med omlokaliseringen. Varför får inte övriga myndigheter också ett sådant besked? Om någon skulle få finansiell hjälp så borde regeringen enligt oss prioritera mindre myndigheter som ofta har begränsade resurser. Anser regeringen att Skatteverket är den viktigaste myndigheten och att de därför omedelbart måste bistå dem med pengar?

Vad som också förvånar oss är att regeringen i vissa fall pekat ut vilka verksamhetsområden som ska omlokaliseras och i andra fall överlåtit detta beslut till myndigheten själv. Om motivet till omlokaliseringsbeslutet endast är att skapa nya jobb på orten, varför har då regeringen beslutat om vilka delar av verksamheten som ska flyttas? Det borde inte spela någon roll och det borde vara enklare och mer naturligt för myndigheterna att fatta beslut om sin egen verksamhet. Det vore en sak om det funnit en tanke på matchning mellan tjänsterna och omlokaliseringsorten, men så tycks fallet inte vara. Ta exemplet med Riksantikvarieämbetet där regeringen beslutat att bland annat konserveringsverksamheten ska flyttas till Gotland. Dels är det mycket svårt att hitta denna specifika kompetens (konserverare) på orten, dels är kunderna motvilliga till att transportera sina antika föremål till Gotland. Naturvårdsverket har också uttalat att verksamhetsflytten till viss del skulle ha sett annorlunda ut om de själva fått bestämma.

¹⁴⁸ Statskontoret, s. 116ff.

6 Slutsats



Avslutningsvis vill vi här sammanställa och lyfta fram det som uppenbarat sig i uppsatsens analys och resultat. Lösa trådar ska vävas ihop och förhoppningsvis bilda ett mönster som hjälper oss att svara på den inledande problemställningen; hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen?

6.1 Omlokaliseringens effekter

* **Storleken har betydelse.** Hur myndigheten på det hela taget påverkas av en omlokalisering beror på dess storlek samt hur stor andel av personalen som berörs. I vår undersökning har det visat sig att en stor myndighet är bättre rustad för att klara denna typ av omställning. Här finns både ekonomiska och organisatoriska förutsättningar eftersom myndighetens rika omfång ofta ger större marginaler att spela med. Möjligheten till att omplacera den personal som inte kan flytta med till omlokaliseringsorten är ett exempel på detta. Händelsen orsakar därmed inte några större svallvågor i organisationen, vilket kan jämföras med de mindre myndigheterna där omlokaliseringen blir betydligt mer problematisk. Myndigheterna får där problem med att hantera situationen när så många av de anställda drabbas, vilket tydligt framkommit i intervjuerna. I de mindre myndigheterna vi studerat, har allt ifrån elva procent av personalstyrkan upp till hela verksamheten påverkats. Detta kan jämföras med de stora myndigheterna där endast ca tre procent av personalen berörs av omlokaliseringen. **Slutsatsen** är att stora myndigheter, i jämförelse med de mindre, har bättre möjlighet att klara av en omlokalisering.

* **Liten och ny, vilket huvudbry!** Vi har även kunnat se att det i gruppen små myndigheter förekommer olikheter. En del av dessa tvingas flytta delar av sin verksamhet medan andra flyttar i sin helhet. De som omlokaliseras till fullt och därmed förlorar så gott som all sin personal, får på kort sikt störst svårigheter med att upprätthålla kompetensnivå och organisationskultur. När det kommer till kulturen kan dock dessa myndigheter, i längden, dra fördel av att denna byggs upp från början då organisationens nya individer tillsammans skapar en ny kultur. Här underlättar det med andra ord att myndigheten slipper delas upp, både geografiskt och kulturmässigt, i och med omlokaliseringen. **Slutsatsen** är att mindre myndigheter på längre sikt får lättare att klara av en omlokalisering om de flyttas i sin helhet, i jämförelse med att delar av verksamheten flyttas.

* **Flytta eller inte flytta, -det är frågan?** En annan avgörande faktor för hur myndigheterna påverkas av en omlokalisering är hur många av de anställda som kan/väljer att flytta med till den nya orten. Ju fler som flyttar med desto lättare är det för myndigheten att behålla sin ursprungliga struktur och verksamhetsform. Därmed

påverkas varken kompetens, organisationskultur eller personal i någon större negativ bemärkelse. Vi ser dock *inte* denna tendens bland de undersökta myndigheterna. Där kommer förmodligen andelen medflyttad personal att stanna på mellan noll till tio procent. *Vår slutsats är att myndigheten i större utsträckning påverkas negativt av en omlokalisering då fåtalet anställda väljer att flytta med.*

* **Kompetens och kultur är som ler och långhalm.** Kompetens och organisationskultur har i undersökningen visat sig gå hand i hand när det gäller omlokaliseringens effekter. Detta beror på att både kompetensen och kulturen är individberoende, dessa finns både inuti och mellan organisationens individer. När en stor andel av personalen försvinner, försvinner också delar av myndighetens kompetens liksom delar av dess organisationskultur. Därmed kan vi återigen se parallellen mellan myndigheternas storlek och graden av omlokaliseringens påverkan. *Slutsatsen är att myndigheternas kompetens och organisationskultur påverkas i samma grad vilket är beroende av andelen medflyttad personal. Flyttar inte någon med kan inte uppbyggd kompetens och kultur tas tillvara men flyttar däremot många med, bibehålls dessa två i större utsträckning.*

* **Individen, - är det verkligen myndighetens viktigaste resurs?** Konsekvenserna av en omlokalisering är omfattande för den enskilda individen. Denne tvingas i princip välja mellan att flytta till en ny ort eller avsluta sin anställning på myndigheten. En omlokalisering leder därför till en mycket betydande förändring för den enskilda individen. Hur själva omlokaliseringsproceduren hanterats av regeringen har inte gjort tillvaron lättare för myndigheternas personal. Orsakerna till detta är bland annat den långa beslutsprocessen, bristfällig information från regeringens sida samt minimal möjlighet till att påverka beslutet. En stor osäkerhetskänsla bland de berörda individerna har därmed växt fram. Detta har självklart frambringat stor ilska, frustration, oro och många andra starka känslor hos dem. *Vår slutsats är att en omlokalisering påverkar hela individens tillvaro på ett negativt och upprörande sätt. När individen inte behandlas som en människa utan enbart som en kugge i maskineriet förvärras situationen ytterligare.*

6.2 Avslutande diskussion

Diskussionen ovan har förts ur ett myndighetsperspektiv och vad själva omlokaliseringen får för effekter på orterna dit myndigheterna flyttar, har vi inte berört. Självklart borde effekten bli positiv för dessa orter på längre sikt eftersom fler människor flyttar dit då arbetstillfällena ökar. Undersökningen av den omlokalisering som genomfördes på 1970-talet visar bland annat på att kompetens och personal under omställningstiden påverkats, men att några omfattande effekter inte gick att se efter 10 till 15 år. Funderingar går då naturligtvis till att detta i sig visar på att det tar lång tid för en myndighet att åter komma i fas och återhämta sig efter en omlokalisering. Vi är också funder samma till om det verkligen följts upp vad som hände med den personal som berördes av omlokaliseringen på 70-talet. Samhället förändrades oerhört mycket under denna period, speciellt med tanke på IT-utvecklingen och det kan därför vara svårt att jämföra detta med dagens omlokalisering. Exempelvis var arbetslösheten på 70-talet ca 1,6 procent¹⁴⁹ jämfört med dagens siffror som ligger betydligt högre.

¹⁴⁹ ”Sysselsättning och arbetslöshet 1976-2004”, webbkälla.

På kortare sikt tror vi dock att konsekvenserna av omlokaliseringen blir något dystrare. Först och främst för de individer det hela drabbar med en eventuell arbetslöshet som följd, kanske depressioner, sjukskrivningar och slutligen ett "utanförskap" vad gäller arbetslivet. Varför är det bättre att vara arbetslös i Stockholm än i t.ex. Östersund? Vi vet alla att det är betydligt dyrare att leva i Stockholm än någon annan stans i Sverige vilket torde göra det tuffare att klara sig här i huvudstaden.

Vad vi ställer oss frågande till är huruvida en omlokalisering verkligen är bästa lösningen på konsekvenserna av en nedläggning av försvaret. Varför göra det så drastiskt och rycka upp väl fungerande myndigheter? Med tanke på 1970-talets omlokalisering tycker vi att regeringen redan vid uppstartandet av nya myndigheter borde tänka på att placera dessa utanför Stockholm och därmed skapa arbetstillfällen ute i landet. Vi emotsätter oss naturligtvis inte själva idén att bedriva myndigheters verksamhet utanför Stockholm, detta tror vi fungerar utmärkt. Det är *sättet* som regeringen väljer att flytta arbetstillfällen på som vi ställer oss frågande till.

En annan fråga vi ställer oss är varför regeringen väljer att flytta så många mindre myndigheter istället för att flytta färre stora myndigheter? Då det visat sig att stora myndigheter klarar en omlokalisering på ett ur flera perspektiv bättre sätt, är det konstigt och högst anmärkningsvärt att man valt att inte ta hänsyn till detta utan enbart fattat beslut efter en politisk agenda. Politiska poäng går tydligen före personalens välbefinnande i statliga myndigheter vilket är märkligt med tanke på hur ofta regeringen lägger sig i hur privata arbetsgivare bör ta hand om sin personal.

Om regeringen fortsätter att urskilningslöst flytta ut myndigheter, får de (regeringen) samt själva myndigheten i sig räkna med att inte längre ha medarbetarnas förståelse. Vi tror snarare att Sveriges regering idag och i framtiden bör överväga effekter och konsekvenser *innan* beslut fattas om vilka myndigheter som skall omlokaliseras, om nu detta förfarande är önskvärt. För att göra en analogi på en modern svensk film, "Kopps", finns risken att det hela frammanar icke önskvärd kreativitet som kanske är mer destruktivt än konstruktivt. I filmen "uppfinner" poliserna ny brottslighet, vilket är iscensatt av dem själva när de får veta att ortens polisstation ska läggas ned. I ren desperation försöker alltså poliserna med alla medel förhindra nedläggningen genom att visa allmänheten vilken viktig funktion de har att fylla. De vill med andra ord göra sig själva oumbärliga.

Förmodligen har dagens regering hamnat i en slags rävsax. I Sverige finns en stor arbetslöshet och den spädde på ytterligare när man valde att lägga ned försvaret. På grund av det regionala ansvaret staten har, ser vi tecken på att omlokaliseringen är ett försök till att minska effekterna av den förda arbetslöshetspolitiken snarare än att se till myndigheterna och personalens bästa. Vi ser därmed tecken på att regeringen försöker lösa symptomen *av* snarare än orsaken *till* problemet. Detta agerande blir negativt för både kompetensen i myndigheterna samt för den enskilda individen däri.

6.3 Rekommendationer till fortsatt forskning

Det vore intressant att följa myndigheternas utveckling på de nya orterna och se hur lång tid det tar för dem att uppnå samma "standard" som innan omlokaliseringen. Vi är nyfikna på om det, som uppsatsens slutsats visar, är de mindre myndigheterna som har fått det svårast att klara hela proceduren och om de överhuvudtaget fortfarande finns kvar som myndigheter. Självklart är det även viktigt att forska vidare och undersöka hur omlokaliseringen påverkat individerna, både de som följde med myndigheterna samt de som inte hade möjlighet till detta. Från den tidigare omlokaliseringen visade det sig att många av de medflyttande inom några år valde att lämna omlokaliseringssorten och vi frågar oss då om utfallet kommer att bli detsamma denna gång. Om så blir fallet, har omlokaliseringen då fått de positiva effekter för de berörda orterna som regeringen från början var ute efter?

6.4 Kritik till det egna forskningsarbetet

För att öka trovärdigheten i denna uppsats är det viktigt att kritiskt granska det egna forskningsarbetet och diskutera vad som skulle kunna ha gjorts på ett annorlunda sätt. I vår uppsats har en kvalitativ fallstudie utförts för att undersöka hur en omlokalisering påverkar myndigheters kompetens, organisationskultur samt vilka konsekvenser den får för den enskilda individen. Vi anser att denna undersökningsmetod gett användbar och intressant information med hänsyn till uppsatsens frågeställning. Den kvalitativa studien skulle självklart ha kunnat kompletteras med en kvantitativ enkätundersökning, särskilt när det kommer till individens tankar och känslor kring en omlokalisering. Detta hade kunnat ge oss en mer komplett och mer generaliserbar bild av omlokaliseringens konsekvenser. Vi hade också kunnat utföra fler intervjuer än de tio som genomförts, både gällande antalet intervjuade myndigheter samt antal personer inom varje myndighet. Dock har den snäva tidsramen tvingat oss avgränsa studien till att endast omfatta öppna djupintervjuer med en eller två representanter från respektive myndighet. Trots detta anser vi att det insamlade materialet varit tillräckligt omfattande för att kunna ge ett svar på vår problemställning.

Det bör även påpekas att individens reaktioner på en omlokalisering gestaltats och beskrivits av de personer som vi intervjuat på varje myndighet. Givetvis ger dessa generaliserade beskrivningar inte en fullständig bild av varje enskild individs reaktion, dessa skiljer sig självklart från individ till individ. Som antydde ovan hade intervjuer med eller enkäter till alla anställda på myndigheten gett oss en tydligare och mer målande redogörelse av hur individerna känner och tänker. Detta skulle dock ha varit ett mycket tidskrävande arbete som inte hade rymts inom denna uppsats tidsramar. Vi anser ändå att individens reaktioner på en omlokalisering fångats på ett bra men övergripande sätt som speglar de flesta individers känslor.

Något som begränsat och även i viss mån vinklat vår undersökning är att vi endast intervjuat de berörda myndigheterna, inte regeringen som står bakom beslutet om en omlokalisering. Vår avsikt från början var dock att intervjua en representant från regeringen, men detta har inte varit möjligt. Vi har vid ett flertal tillfällen försökt att få kontakt med någon som kan svara på våra frågor, men ingen har varit intresserad av att hjälpa oss. Det har även varit problematiskt att få fram annan information från regeringen angående omlokaliseringen och frågor som ställts via deras hemsida har heller inte besvarats. Detta kan självklart ha gett oss en snedvriden bild av

omlokaliseringen, en vinkling till myndigheternas fördel och regeringens nackdel. Det hade varit intressant och givande med en motreaktion till det som kommit fram via de intervjuade myndigheterna.

Något annat som bör påpekas i denna kritiska granskning är problemet med att använda begreppet organisationskultur, vilket är relativt svårdefinierat. Så gott som alla intervjuade respondenter har haft problem med ”att sätta fingret på” detta begrepp och att applicera det på den egna verksamheten. Respondenterna kan därmed ha haft olika utgångspunkt när det talat om kulturen, vilket eventuellt inverkat negativt på undersökningens reliabilitet. Många har också refererat till utbildning/kunskap samt det Schein (2004) benämner värderingar i kultur-diskussionen. Andra kulturella aspekter såsom exempelvis kläder eller ritualer har inte nämnts, vilket till viss del begränsat vår analys av organisationskulturen.

Organisationskulturen är inte det enda området där respondenternas svar på intervjufrågorna i viss mån skiljer sig åt. Användningen av kvalitativa djupintervjuer för med sig denna negativa aspekt, att frågor och svar inte blir exakt samma i alla intervjuer. För att undvika detta hade vi i större utsträckning kunnat använda oss av styrda frågor med färdiga svar. Vi anser ändå att en kvalitativ djupintervju med öppna frågor, för vårt ändamål, medför fler fördelar än nackdelar. Vår avsikt har varit att fånga respondenternas tankar, känslor och åsikter i samband med en omlokalisering och styrda frågor hade i detta fall troligen begränsat snarare än förtydligat.

Att finna litteratur som handlar om omlokalisering har varit problematiskt. Det vi funnit är vissa utredningar och undersökningar som grundar sig på den omlokalisering av myndigheter som skedde på 1970-talet. Övrig, mer allmän litteratur på området har vi inte lyckats få fram. Detta leder till att vår undersökning inte kan jämföras med andra övergripande teorier angående konsekvenserna av en omlokalisering. Det är därmed svårt att uttala sig om vårt resultats allmängiltighet. Fler studier inom området skulle därför vara av största intresse.

Källförteckning

Vetenskapliga källor

- Flamholtz, E (2001) "Corporate culture and the bottom line", *European Management Journal*, Vol. 19, Issue 3.
- Gravesen, I (2002) *Fitnessövningar och husförhör – om förbättringsprocesser i företag*, Företagsekonomiska Institutionen Stockholms universitet, Stockholm.
- Hansson, H (1998) *Kollektiv kompetens*, Bokförlaget BAS, Göteborg.
- Hilding, M (1985) *Arbetstrivsel och psykisk påfrestning*, Minab/Gotab, Stockholm.
- Hollis, M (1994) *The Philosophy of Social Science – An Introduction*. Cambridge University Press.
- Hörte, S-Å (1992) *Bibehållen kompetens vid snabb reduktion av antalet tjänstemän?*, Institute for Management of Innovation and Technology & Arbetsvetenskapliga Kollegiet i Göteborg, Göteborg.
- Van den Steen, E (2005) "On the origin of Shared Beliefs (and Corporate Culture)", Massachusetts Institute of Technology (MIT) - Sloan School of Management, MIT Sloan Research Paper No. 4553-05, hämtat från http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=793884, 2005-10-26.
- Wilson, Alan M (1997) "The nature of corporate culture within a service delivery environment", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Nummer 1 1997s. 87-102.

Litteratur

- Alvesson, M (2001) *Organisationskultur och ledning*, Liber Ekonomi, Lund.
- Andersson, S (1979) *Positivism kontra hermeneutik*. Graphic Systems AB, Göteborg.
- Angelöw, B (1991) *Det goda förändringsarbetet*, Studentlitteratur, Lund.
- Anttila, M (1997) *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Alvesson, M, Berg P O (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M & Deetz, S (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Bang, H (1999) *Organisationskultur*, Studentlitteratur, Lund.

- Brattemo ,C-E, Holmberg M (1994) *Praktiska råd vid förändring avveckling utveckling*, Tiger Förlag AB, Malmö.
- Dahmström, K (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Ellström, P-E (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, CE Fritzes AB, Stockholm.
- Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul F (1999) *Att utreda forska och rapportera*, Upplaga 6:1, Liber Ekonomi, Malmö.
- Gummesson, E (2003) ”Fallstudiebaserad forskning” i Gustavsson, B. (red) *Kunskapande metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Gustavsson, B (2003), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund.
- Hansson, J (1997) *Skapande personalarbete. Lärande och kompetens som strategi*, Bokförlaget Rabén Prisma, Stockholm.
- Hatch, M J (2002) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund.
- Holme, I M & Solvang, B K (1991) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D I (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Mabon, H. (2002) *Arbetspsykologisk testning* Hunter Mabon och Psykologiförlaget AB, Stockholm.
- Patel, R & Davidson, B (1991) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Pettersson, Gertrud, 1997, *Att skriva rapporter. Om formen och dess betydelse för innehållet*, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, Lund.
- Radnitzky, G (1970) ”Contemporary Schools of Metascience.” Vol. 11 i Gustavsson, B. (red) *Kunskapande metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Robbins, S P (1990) *Organization theory. Structure, Design, and Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sandberg, J, Targama, A (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund.
- Schein, E (2004) *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons Inc, San Francisco.

Svenning, C (1999) *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, 3. uppl., Eslöv : Lorentz

Wallén, G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Wolvén, L-E (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund.

Artiklar

Buhler P (1993) "What is corporate culture and why is it important?", *Supervision* Sep93, Vol. 54.

Rapporter

Gardell, B (1963) "Anställdas attityd och beteende vid omlokalisering av företag" PA-rådets meddelande nr. 30, Personaladministrativa rådet, Stockholm.

Regeringsbeslut 15, S2005/2429/FH, S2005/4321/FH, S2005/4863/FH.

Statskontoret (1989) "Omlokalisering av statlig myndighet, utvärdering av utflyttningen på 70-talet", 1989:8A, Graphic Systems AB, Göteborg.

Elektroniska källor

"305 anställda vid A9 i Kristinehamn har erbjudits nytt jobb inom försvarsmakten", hämtat från <http://www.sr.se/cgi-bin/varmland/nyheter/artikel.asp?artikel=604510>, 2005-11-27.

"Bengt nöjd med att testverksamheten fortsätter", hämtat från http://www.norran.se/sektion_c.php?id=477102&avdelning_1=104&avdelning_2=0#, 2005-12-12.

Budgetpropositionen för 2006, hämtat från <http://www.regeringen.se/sb/d/5019/a/49813>, 2005-10-31.

"Frågor och svar om lokalisering av statlig myndighet", hämtat från <http://www.regeringen.se/sb/d/4965/a/42251>, 2005-10-31.

"Garnisonens personal", hämtat från <http://www.ostersund.se/arbetenaringsliv/naringsliv/omstallning/garnisonenspersona1.4.2655432f107267a47e78000297.html>, 2005-11-27.

"Mer än 2200 jobb till Östersund, Gotland, Karlstad/Kristinehamn och Arvidsjaur, hämtat från <http://www.regeringen.se/sb/d/5392/a/42375>, 2005-09-27.

Nationalencyklopedin, 2000, datormedia.

”Nedläggning dråpslag mot Arvidsjaur”, hämtat från <http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2004%5c10%5c06%5c119440%26src%3ddi>, 2005-11-27.

”Omlokalisering av statlig myndighet”, hämtat från <http://centerp.adeprimo.se/parser.php?did=7:898>, 2005-09-27.

”P-18 anställda hoppas på turistjobb”, hämtat från <http://www.sr.se/cgi-bin/gotland/nyheter/artikel.asp?artikel=692647>, 2005-11-27.

”Personalen följer inte med myndigheter”, hämtat från <http://tv4.se/visa/?ID=412214>, 2005-10-13.

Remissyttrande, hämtat från http://www.fhi.se/upload/ar2005/remisser/yttrande_lokaliseringsutredningens0502.pdf, 2005-10-13.

SACO-S, remissvar, hämtat från http://www.saco-s.se/upload/PDF/remissvar_utlokaliseringsutredningen.pdf, 2005-10-13.

”Sysselsättning och arbetslöshet 1976-2004”, hämtat från http://www.scb.se/statistik/AM/AM0401/Sysselsattning_och_arbetsloshet_1975-2004.pdf, 2005-12-20.

”Så arbetar regeringen och Regeringskansliet”, hämtat från <http://www.regeringen.se/sb/d/2460.jsessionid=aSB5CVaHJeKb>, 2005-10-13.

”Så styrs statliga myndigheter”, hämtat från <http://www.regeringen.se/sb/d/2462.jsessionid=aBg7UsqAnw7g>, 2005-10-13.

Trygghetsstiftelsen, hämtat från <http://www.tsn.se/>, 2005-11-17.

Muntliga källor

Dahlström, Kjell, Statens institut för kommunikationsanalys, 2005-11-07.

Edelryd, Solveig, NUTEK, 2005-10-26.

Follin, Ann, Riksställningar, 2005-10-25.

Färm, Gunnel, Elsäkerhetsverket, 2005-11-04.

Johansson, Hans-Gunnar, Wesström, Cathrine, Skatteverket, 2005-10-19.

Lejdbrandt, Eva, Riksantikvarieämbetet, 2005-10-27.

Lender, Adriana, Försäkringskassan, 2005-10-17.

Marklund, Ulla, Bergqvist, Anders, Statens folkhälsoinstitut, 2005-10-19.

Nilsson, Göran, Arbetsmarknadsstyrelsen, 2005-11-01.

Olsson, Mats, Naturvårdsverket, 2005-10-18

Bilaga 1 Intervjuförfrågan



Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

X dagen 2005

Magisteruppsats 10 poäng
HT 2005

Intervjuförfrågan för Magisteruppsats

Vi, Carina Brännström och Jenny Magneryd, skriver en magisteruppsats på Stockholms universitet som rör ämnet omlokalisering av statliga myndigheter. Eftersom Ni kommer att beröras av detta, är vi intresserade av en intervju med er för att få djupare förståelse för hur Er verksamhet kommer att se ut i framtiden.

Uppsatsens problemformulering är följande:

Hur påverkas myndigheters kompetens och organisationskultur av en omlokalisering samt vilka konsekvenser får en sådan förändring för den enskilda individen inom organisationen?

Det skulle vara oerhört givande för oss om Ni kan och vill hjälpa oss med denna intervju. Intervjun är beräknad att ta 45-60 minuter.

Med vänliga hälsningar

Carina Brännström
Djursholmsvägen 46
183 52 Täby

Jenny Magneryd
Slottsvägen 9
169 69 Solna

Tel: 08-756 17 91
070-745 93 37

Tel: 08-650 06 25
073-719 55 19

Ni kan även maila oss: jenny.magneryd@home.se

Bilaga 2 Intervjufrågor till myndigheterna

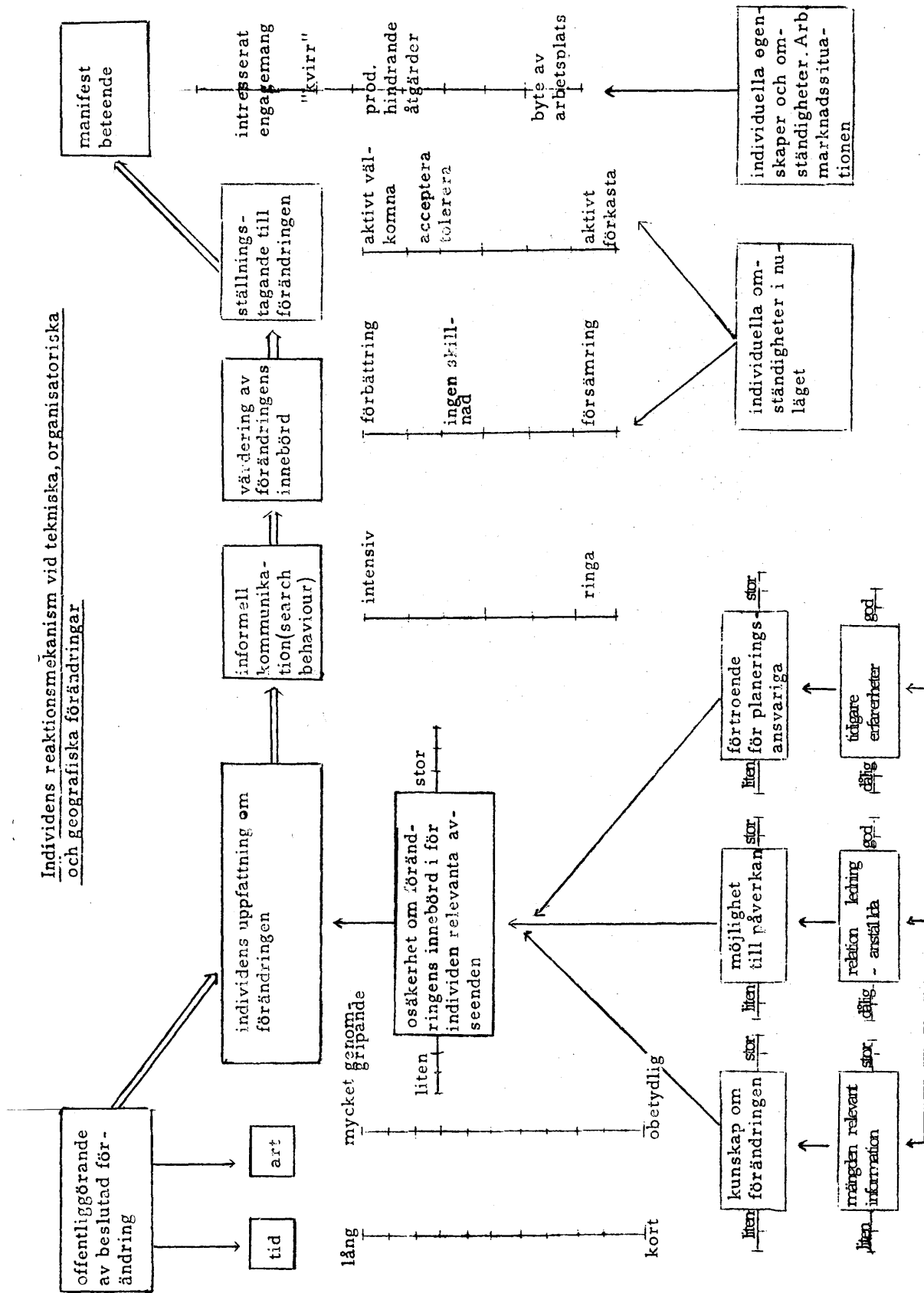
Intervjufrågor

1. Vi skulle vilja börja med lite allmänna frågor och undrar därför; hur ser myndighetens vision eller verksamhetsidé ut idag?
2. Kan Ni, i övrigt, beskriva hur Er organisation ser ut, främst med tanke på:
 - regler
 - normer
 - värderingar
 - kultur (Så här känner, tänker och gör vi och så här ser vår arbetsmiljö ut)
3. Tror Ni att detta kommer att förändras i och med omlokaliseringen?
4. Beskriv proceduren kring omlokaliseringsbeslutet.
 - när togs beslutet
 - hur fick ni information om beslutet
 - motiv till beslutet
 - möjligheten att påverka
5. Beskriv hur Ni berörs av omlokaliseringsbeslutet.
 - ska hela eller delar av verksamheten omlokaliseras
 - hur många personer berörs (årsarbetare)
 - hur många planerar att flytta med / stanna kvar
 - främsta anledningen till att flytta / stanna
6. Hur tycker Ni själv att myndigheten påverkas av omlokaliseringen?
7. Eftersom omlokaliseringens syfte är att skapa arbetstillfällen på den nya orten; har det uttalas specifika krav eller direktiv om hur nyrekryteringen ska gå till?
8. Vilken typ av tjänster är det som ska flyttas?
9. Vilken typ av kompetens behövs för att kunna utföra uppgifter relaterade till dessa tjänster?
10. Är gruppens sammansättning och den samlade kompetensen viktig för utförandet av verksamhetens uppgifter?
11. Vilka åtgärder vidtas för att behålla den nuvarande kompetensen inom organisationen?
12. Hur tror Ni att den sammanlagda kompetensen inom myndigheten kommer att påverkas av omlokaliseringen?
13. Hur har personalen reagerat på omlokaliseringsbeslutet?

- motivation
- lojalitet
- glädje / ilska
- förhoppning / nedstämdhet, oro

14. Vilket stöd får den personal som väljer att flytta med till den nya orten?
15. Vilket stöd får den personal som väljer att stannar kvar i Stockholm?
16. Hur har personalen fått information om omlokaliseringsbeslutet?
17. Har det, inom myndigheten, förts diskussioner med personalen om vilka effekter omlokaliseringen får på verksamheten, hur den nya arbetsfördelningen kommer att se ut o.s.v.?
18. Hur har planeringen av flytten gått till?
19. Vilken bedömer Ni är den största förändringen för myndigheten vid en omlokalisering?
20. Är det, som avslutning, något som Ni vill tillägga som vi inte kommit in på tidigare?

Bilaga 3 Bertil Gardells modell för förändringsreaktioner



Bilaga 4 Gardells modell anpassad till omlokaliseringen

