

## Offentlig sektor i omvandling - en fallstudie "MANAGEMENT OCH MOTSTÅND"

Henrietta Huzell är nybliven doktor i arbetsvetenskap och verksam vid Centrum för tjänsteforskning. Här ger hon en kort sammanfattning av sin avhandling.



Henrietta Huzells avhandling behandlar konflikter och motstånd vid verksamhetsförändring. Hon belyser å ena sidan ledningens förändringssträvanden och å andra sidan personalens motstånd.

Omorganisationer är något som vi har kommit att se som ett naturligt inslag i vårt arbetsliv. Oavsett var man arbetar och inte minst i den senare tidens omvandling av offentlig sektor. Det finns en föreställning om att personalen generellt sett är motståndare till alla sorters organisationsförändringar. Ett sådant motstånd antas bero på människors osäkerhet inför det nya och okända. Det är en alltför snäv bild och mer kunskap om motstånd både mot förändring och "vardagligt" motstånd i organisationer är viktigt, menar Henrietta Huzell.

### AVHANDLINGEN I KORTHET

Den handlar, i korthet, om de områden som är särskilt framträdande där konflikter och motstånd uppstår vid verksamhetsförändring. Inom dessa områden beskrivs å ena sidan ledningens förändringssträvanden och å andra sidan personalens motstånd. Avhandlingen belyser alltså två perspektiv på förändring, ett managementperspektiv och ett motståndsperspektiv. Studien tar avstamp i två divisioner inom Banverket som inför konkurrensutsättning av verksamheterna genomförde en rad förändringsprojekt. I fokus för förändringarna stod nya organisationsformer som t ex projektorganisering och nätverksorganisering. Sammanlagt har 31 personer, både chefer och övrig personal, intervjuats.

Ur managementperspektivet motiverades omorganisationerna främst i ekonomiska termer, dvs minskade kostnader, men också i termer av

kompetenshöjning och kompetensbreddning hos personalen. De gamla organisationerna beskrevs som tröga och ineffektiva kolosser som skapade tröga och ineffektiva anställda. Det kan beskrivas som en jakt efter att minska kostnader där lösningen är ansvarstagande medarbetare i en flexibel organisation. En viktig aspekt av den nya flexibla organisationen var att personalen måste utbildas eller skolas in i det nya systemet. De ska tycka att det är stimulerande med förändring, konkurrens, kunder, tillfälliga arbetskamrater och chefer. Personalen ska styras allt mindre av direkta arbetsorder, istället ska gemensamma uppfattningar och idéer genomsyra och vägleda hela organisationen. De anställda förväntas vara lojala med verksamheten och villiga att arbeta hårt för organisationens skull. Att styra genom känslor och idéer innebär en strävan efter att plantera in ledningens värderingar bland de anställda. Tanken är ungefär så här: om personalen får de rätta värderingarna så gör de en bra insats av fri vilja. Det här resonemanget förutsätter att det finns ett gemensamt intresse att bidra till företagets mål och det är här problemet ligger.

### INTE SJÄLVKLART

Det här gemensamma intresset är inte så självklart som man vid första anblicken tror. Många av de tips som företagsledare får från bland annat konsulter och managementlitteratur bygger på antagandet om att det råder eller bör råda harmoni i verksamheten. Och om det mot förmodan finns konflikter så gäller det för ledningen att få personalen att inse att "vi alla sitter i samma båt". Just det uttrycket används flitigt inom de organisationer jag undersökt och personalen skämtade och ironiserade över den harmoniska båtliknelsen och använde istället uttryck som "sänka skepp" som beskrivning på vad de anser att ledningen höll på med i omorganisationen.

I intervjuerna med personalen var kritiken mot omorganisationerna slående. Kritiken rörde att förändringarna hade medfört krav på mer arbete på kortare tid och tillfälliga arbetsgrupper äventyrade inte bara säkerheten på järnvägen utan också kompetensöverföringen mellan anställda. Vidare framhölls att omorganisationerna medförde krav på att man marknadsförde sig själv internt för bli

utvald till projekt, att det var svårt att hinna vidareutveckla sin kompetens och svårt att hinna hjälpa andra, mindre erfarna i jobbet.

Ur motståndsperspektivet framhålls att kunskaper om hur man bygger järnväg inte längre är önskvärda för att bedöma hur arbetet på järnvägen kan förändras och förbättras. Det avgörande är istället att förstå hur marknaden fungerar, hur man ska samarbeta i de nya organisationsformerna och hur kunder ska hanteras och bemötas, säger Henrietta Huzell.

#### **SAMMANFATTNING AV ANALYSEN**

Analysen kan sammanfattas i två huvudpunkter. För det första att förändringsmotstånd inte bara har grund i personlig oro för förändring i allmänhet och att anställda inte alltid strävar efter ett oförändrat tillstånd. Så länge förändring uppfattas som försämring, och inte förbättring, är motstånd närvarande. Genom att se motstånd som uttryck för motstridiga intressen om hur verksamheten bör organiseras eller hur arbetet ska organiseras för att t ex vara rationellt, säkert och kompetenshöjande ges en bredare kunskap om både omorganisation och motstånd.

För det andra att de två perspektiven, managementperspektivet och motståndsperspektivet, har helt skilda föreställningar och vad förändringarna innehåller och vad förändringarna leder till. Där

management menar att förändringarna består av kärnverksamhetsfokusering, decentralisering och empowerment, som i sin tur leder till effektivitetsförbättring, ökad funktionell flexibilitet och kundorientering, menar motståndare att förändringarna består av rationalisering, arbetsintensifiering och ökad kontroll, vilket leder till säkerhetsrisker, urholkning av teknisk kompetens och försök till manipulation av det anställda.

#### **SLUTSATS**

Förändringarna inom det båda divisionerna på Banverket är möjliga att strida om, trots att de ofta presenteras med en retorik om att alla har något att vinna på det nya arbetssättet. ”Striden” står mellan de tre faktorerna arbete, arbetstid och identitet, där motståndet går ut på att försvara vad som uppfattas som orimliga villkor. Man kan säga att det finns ett gap mellan retorik och praktik och att detta gap är mer synligt för personalen än vad ledningen kanske tror, menar Henrietta Huzell. Motståndet handlar just om gapet mellan retorik och upplevd verklighet eller praktik och tar utgångspunkt i de anställdas egen vardag och belyser hur ledningens retorik ligger långt ifrån denna vardag.

FÖR INFORMATION KONTAKTA:

HENRIETTA.HUZELL@KAU.SE, 054-700 1342

---

## **CENTRUM FÖR TJÄNSTEFORSKNING 20 ÅR!**

Centrum för tjänsteforskning - CTF firar under 2006 sitt 20-årsjubileum. Det är alltså 20 år sedan Bo Edvardsson och Leif Magnusson satte grunden för vad som idag består av ett femtiotal personer. CTF byggde redan från början på idén att vara mångvetenskaplig och att ha en nära koppling till näringsliv och offentliga organisationer. Idag finns forskare från framförallt företagsekonomi, psykologi, sociologi och arbetsvetenskap representerade inom CTF och forskningen är till 80 % externfinansierad. Vi är erkända både internationellt och nationellt för den forskning som vi bedriver.

Den stora jubileumsdagen är den 5 oktober 2006. Under den dagen kommer bland annat ett antal ”Internationell Fellows” att utses: Mary Jo Bitner, PETsMART Chair in Services Leadership, Professor and Academic Director, Center for Services Leadership, W. P. Carey School of Business, Arizona State University, Stephen W Brown, Edward M. Carson Chair in Services Marketing, Professor and Executive Director, Center for Services Leadership, W. P. Carey School of Business, Arizona State University, Klaus Chojnacki, CEO,

Kunden Club GmbH, des Volkswagen Konzerns, Wolfsburg, Evert Gummesson, Professor, School of Business, Stockholm University, Christian Grönroos, Professor, Marketing/Management Education, Swedish School of Economics, Finland, Michael D. Johnson, D. Maynard Phelps Collegiate Professor of Business Administration and Director of the Center for Customer-Focused Management, Ross School of Business, University of Michigan, Robert Johnston, Professor, Warwick Business School, University of Warwick, A Parasuraman, James W. McLamore Chair, Professor University of Miami och Tore Strandvik, Professor, Marketing/Management Education, Swedish School of Economics, Finland.

Utöver detta kommer företag/organisationer/ individer som har eller har haft anknytning till CTF att bjudas in. CTFs 20 års-jubileum kommer att manifesteras under hela 2006. Detta kommer att ske genom debattartiklar, reportage och seminarier.

FÖR INFORMATION SE VÅR HEMSIDA: WWW.CTF.KAU.SE ELLER KONTAKTA INGRID.HANSSON@KAU.SE, 054-700 1031.

## BÄSTA EXAMENSARBETE OM KOLLEKTIVTRAFIKEN

I samband med Transportforum den 11-12 januari i Linköping delades det för åttonde året i rad ut pris för bästa examensarbete kring kollektivtrafik. Vinnare blev Lars Eriksson och Ann-Catrin Norman vid Karlstads universitet med uppsatsen "Elektronisk tjänstekvalitet – Kollektivtrafikinformation i Värmland".

Uppsattävlingen arrangeras av Kollektivtrafikakademien i samarbete med Centrum för tjänsteforskning - CTF vid Karlstads universitet, Svenska Lokaltrafikföreningen (SLTF) och Bussbranschens Riksförbund (BR).

En jury bestående av Anna Stålhammar, Centrum för tjänsteforskning, Björn Sundvall, Svenska Lokaltrafikföreningen (SLTF) och Fredrik Gustavsson, Svenska Bussbranschens Riksförbund (BR) granskade uppsatserna. Två huvudkriterier var vägledande vid granskningen; arbetets praktiska relevans för verksamma inom kollektivtrafikbranschen och arbetets vetenskapliga kvaliteter.

Motiveringen lyder: "Användandet av informativa webbtjänster blir allt viktigare i kollektivtrafikbranschen. Denna uppsats i psykologi undersöker på ett förtjänstfullt sätt vilka kvalitetsdimensioner som är av betydelse för resenärernas upplevda kvalitet vid användning av webbplatser. Slutsatsen är att effektivitet, hur snabbt och lätt man kan få tillgång till och utnyttja webbplatsen, har störst betydelse för individens upplevda tjänstekvalitet. I uppsatsen översattes och anpassades också en skala, som mäter tjänstekvalitet för informations-

tjänster. En skala som nu genom denna uppsats kan användas av fler i och utom den svenska kollektivtrafikbranschen för att undersöka om befintlig webbplats fyller sitt informationssyfte."

FÖR INFORMATION: ANNA STÅLHAMMAR,CTF, 054-700 2131, ANNA.STALHAMMAR@KAU.SE



Ann-Catrin Norman och Lars Eriksson tar här emot sitt pris. Fotograf Ulo Maasing, Res & Trafikforum.

---

## NY MEDARBETARE VID CTF

CTF välkomnar Lars Eriksson som sedan den 1 januari 2006 är projektassistent vid CTF.

Närmast har Lars studerat till en fil kand i psykologi och genomförde C-uppsatsen Elektronisk tjänstekvalitet tillsammans med kurskamraten Ann-Catrin Norman och med Margareta Friman vid CTF som handledare. Uppsatsen belönades med Kollektivtrafikakademins pris till bästa examensarbete 2004/2005.

Tidigare har Lars jobbat över tio år i IT-branschen med systemutveckling av såväl tekniska som administrativa system.

Lars kommer vid CTF att fortsätta inom området kollektivtrafikforskningsområdet med Margareta Friman där dom tillsammans med Tommy Gärling vid Göteborgs universitet kommer att undersöka bilisters beslutsfattande och vilka faktorer som avgör varför de väljer bil framför kollektivtrafik och hur man kan anpassa kollektivtrafik till de som idag är bilister.

KONTAKT: LARS.ERIKSSON@KAU.SE, 054-700 1567

---

## PUBLICERAT VID CTF

På [WWW.CTF.KAU.SE/PUBLICATIONS.SHTML](http://WWW.CTF.KAU.SE/PUBLICATIONS.SHTML) finns en förteckning över allt som publicerats vid CTF. Beställningar görs via [INFOCTF@KAU.SE](mailto:INFOCTF@KAU.SE).



# KONFERENSER

## INNOVATION-SERVICE-EMPLOYMENT

30 - 31 mars 2006, Berlin

The 6th Services Conference of the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF) kommer att hållas den 30 - 31 mars i Berlin. Bo Edvardsson, föreståndare vid CTF, kommer att vara öppningstalare.

## LA LONDE SEMINAR

May 30 - June 2 2006, France

The ninth edition of the International Research Seminar on Service management at La Londe les Maures in Var, France will be held in the summer of 2006. Professor Bo Edvardsson, director at CTF Karlstad university, will be a member of the Scientific Committee. INFORMATION: [WWW.IAE-AIX.COM/LALONDE2006](http://WWW.IAE-AIX.COM/LALONDE2006)

## AMA FRONTIERS IN SERVICE CONFERENCE

June 29 - July 2 2006, Australia

The 15th Annual AMA Frontiers in Service Conference will be held in June 29 - July 2, 2006, in Brisbane Australia. INFORMATION: [WWW.BUSINESS.UQ.EDU.AU/FRONTIERS/INDEX.PHTML](http://WWW.BUSINESS.UQ.EDU.AU/FRONTIERS/INDEX.PHTML)

## 9TH QMOD INTERNATIONAL CONFERENCE

August 9 - 11 2006, Liverpool, UK

The ninth edition of the international conference, Quality, Management and Organizational development, QMOD, will be held in Liverpool in August 2006. INFORMATION: [WWW.LJMU.AC.UK/QMOD/](http://WWW.LJMU.AC.UK/QMOD/)

## 4TH NORDIC WORKSHOP ON RELATIONSHIP DYNAMICS, NoRD 2006

October 6-8 2006. Yu-Ii, Finland

The workshop will be hosted by University of Oulu Department of Marketing and held at Kierikki Stone Age Centre situated 50 km north-east of Oulu. Professor Bo Edvardsson, CTF, is one of the Workshop organisers. INFORMATION: [HTTP://WWW.TALOUSTIETEET.OULU.FI/NORD](http://WWW.TALOUSTIETEET.OULU.FI/NORD)

## QUIS 10

June 2007, USA

Due to hurricane Katrina, QUIS 10, "The Quality in Services - 10" has been postponed to June 2007. INFORMATION: [WWW.QUIS10.COM](http://WWW.QUIS10.COM)

# HÖGRE SEMINARIUM VID CTF VÅREN 2006

Varje år håller CTF ett antal högre seminarier där forskarna vid CTF får möjlighet att presentera och diskutera sin forskning med andra intresserade forskare i en informell och nationell miljö. Vårens seminarier är planerade till den 16/2, 16/3, 12/4, 11/5 och 8/6. Seminarierna hålls kl. 13-16.30 vid CTF, Karlstads universitet, sal 11 A 316. Seminarierna är öppna för alla intresserade.

INFORMATION: [PER.SKALEN@KAU.SE](mailto:PER.SKALEN@KAU.SE), 054-700 2112

ELLER SE VÅR HEMSIDA: [WWW.CTF.KAU.SE](http://WWW.CTF.KAU.SE)

## CTF PARTNERS

Är ett nätverk kring tjänsteforskning och utgör en bro mellan forskning och praktisk tjänsteverksamhet.

### SOM PARTNER FÅR MAN BL A TILLGÅNG TILL:

kreativa mötesplatser för praktiker och forskare med möjlighet till erfarenhetsutbyte, avancerad kompetensutveckling, den senaste forskningen inom tjänsteområdet, information om aktuella projekt och forskningsresultat, inbjudan till seminarier/workshops, exponering på CTFs hemsida, tidskriften Aktuell tjänsteforskning samt CTF nyhetsbrev.

**VÅRA PARTNERS ÄR:** Effect Management AB • Försäkringskassan i Värmland • ICA Handlarnas AB • Karlstads kommun • Karlstads universitet • Landstinget i Värmland • Lidbom Svenska AB • Länsförsäkringar AB • Service Development Centre AB • Statens Kvalitets- och Kompetensråd • Statistiska Centralbyrån • Vattenfall Utveckling AB • AFSM International

Utöver dessa har vi ett 20-tal projektpartners, dvs företag och organisationer som vi för närvarande har projekt med. Bland dessa finns t ex Telia, Föreningssparbanken, Räddningsverket, Institutet för kvalitetsutveckling - SIQ och Volvo Aero.

### KONTAKTPERSONER

PROFESSOR/FÖRESTÅNDARE:

[ANDERS.GUSTAFSSON@KAU.SE](mailto:ANDERS.GUSTAFSSON@KAU.SE); 054-700 1556

PROFESSOR/FÖRESTÅNDARE:

[BO.EDVARDSSON@KAU.SE](mailto:BO.EDVARDSSON@KAU.SE); 054-700 1557

KOORDINATOR:

[INGRID.HANSSON@KAU.SE](mailto:INGRID.HANSSON@KAU.SE); 054-700 1031

# CTF

CENTRUM FÖR TJÄNSTEFORSKNING

CTF – Centrum för tjänsteforskning  
651 88 Karlstad

Ansvarig utgivare: [Bo.Edvardsson@kau.se](mailto:Bo.Edvardsson@kau.se)

Redaktör: [Linda.Rahkola@kau.se](mailto:Linda.Rahkola@kau.se)

[www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se)

