



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***”När förändringens vindar blåser bygger vissa väderkvarnar
och andra vindskydd”***

*- En kvalitativ studie om medarbetares upplevelser av en
organisationsförändring inom den privata vården*

**Jakob Bergström
Shiran Ringart Cohen
Moa Wåhländer**

Kandidatuppsats VT 2016

Handledare: Robert Ragneklint

Abstract

The purpose of this qualitative study was to increase the understanding of how employees within the private elderly care in Sweden experienced organizational change. The main aspect studied was how the employees experienced their possibility to contribute to the change or participate in the change process. Furthermore the study investigates how they experienced the communication and information during the change and their view on staff related issues during the change. The study was conducted at a private nursing home in the south of Sweden and the empirical data consisted of interviews with twelve of the employees. The results stated the importance of participation. The respondents that experienced the change as positive were also the ones who felt they could contribute to the change. On the contrary, the respondents who were not pleased with the change wished to be more incorporated in the decision making process. Furthermore the results indicated that a dedicated manager is important to make the change process easier for the employees. Finally, organizational change is a complex phenomenon since every organization is unique.

Keywords: organizational change, elderly care, participation, communication, nursing staff

Sammanfattning

Syftet med denna kvalitativa studie var att öka förståelsen för hur medarbetare inom den privata äldre vården upplevde en organisationsförändring. Den huvudaspekt som studerades var i vilken utsträckning medarbetare upplevde att de hade möjlighet att bidra eller vara delaktiga under förändringens gång. Vidare studerades hur de upplevde kommunikationen och informationen under förändringen samt hur de såg på personalrelaterade problem under förändringen. Studien utfördes på ett privat vårdboende i södra Sverige och empirin bestod av semistrukturerade intervjuer med tolv av medarbetarna. Resultatet visade vikten av delaktighet där de respondenter som var positiva till förändringen även var de respondenter som upplevde att de fick vara delaktiga under förändringens gång. Däremot visade resultatet att de medarbetare som upplevde förändringen svår och mindre lyckad var de som hade velat vara mer delaktiga och involverade under förändringsprocessen. Vidare visade resultatet på att det var viktigt med en engagerad chef eftersom en engagerad chef underlättade förändringsprocessen för medarbetarna. Summerat är organisationsförändringar ett komplext fenomen eftersom varje organisation är unik.

Nyckelord: Organisationsförändring, vårdboende, delaktighet, kommunikation, vårdpersonal

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till det vårdboende där vi fick möjlighet att genomföra våra intervjuer och ett särskilt tack till de respondenter som medverkat i studien. Vi vill även tacka vår handledare Robert Ragneklint som alltid funnits tillhands med snabba svar på mail även om det varit sent på kvällen. Hans insikter och kunskap om organisationsförändringar inom vården har hjälpt oss belysa saker och ting ur nya perspektiv, och väglett oss de gånger vi fastnat.

1. Inledning	6
1.1 Tidigare forskning och teori	7
1.1.1 Introduktion – Vad är en förändring?	7
1.1.2 Modeller för förändring	8
1.1.3 Kurt Lewins modell för förändringsprocessen	9
1.1.4 Kotters åttastegsmodell	10
1.1.5 Delaktighetens betydelse vid organisationsförändringar	11
1.1.6 Information och kommunikation vid förändring	11
1.1.7 Personal	13
1.1.8 Motstånd till förändring	14
1.2 Problemformulering	15
1.3 Syfte	15
1.3.1 Frågeställningar	16
2. Metod	16
2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	16
2.2 Semistrukturerade intervjuer	16
2.3 Beskrivning av verksamheten	17
2.4 Urval	17
2.5 Procedur	18
2.6 Genomförande	18
2.7 Bearbetning av material	19
2.9 Etiska aspekter	20
3. Resultat	21
3.1 Generellt om omorganisationen	21
3.1.1 Rutiner under förändringen	21
3.1.2 Kvaliteten i arbetet	22
3.1.3 Strukturproblem under förändringen	22
3.2 Delaktighet i förändringen	23
3.2.1 Medbestämmande och påverkan	24
3.3 Information och kommunikation	24
3.3.1 Brist på tydlig information	25
3.3.2 Kommunikation och information från närmaste chef	26
3.3.3 Effektiv och engagerad chef	26
3.4 Personalfrågor	27
3.4.1 Negativa konsekvenserna av mycket ny personal	27
3.4.2 Positiva konsekvenser av en ökad personalstyrka	28
3.4.3 Konflikter bland personalen	29
4. Diskussion	30
4.1 Summering	30
4.2 Förändringens olika faser	30
4.2.1 Lewins tre faser	30
4.2.2 Kotters åttastegsmodell	31
4.2.3 Kontinuerliga kontra episodiska förändringar	32
4.3 Delaktighet under förändringen	33
4.4 Information och kommunikation	34
4.4.1 Att kommunicera förändring	35
4.5.1 Motstånd och konflikter bland personalen	37
4.6 Metoddiskussion	38
4.6.1 Metodval	38
4.6.2 Urval	38
4.6.3 Brister och hur dessa hanterats	39
4.6.4 Kvalitetssäkring	40

4.7 Slutsats.....	41
4.8 Förslag till vidare forskning.....	42
5. Referenslista.....	43
6. Bilagor	47

1. Inledning

I följande avsnitt introduceras ämnet organisationsförändringar och de förändringar som skett inom svensk sjukvård. Vidare presenteras tidigare forskning och teorier som tar sitt avstamp i Lewins (1947) och Kotters (1996) förändringsmodeller. Fortsättningsvis redogörs för forskning om delaktighet vid förändring samt information och kommunikation under förändringsprocesser. I den sista delen av teorin presenteras teorier och forskning om personal samt motstånd till förändring. Slutligen presenteras studiens problemformulering samt syfte och frågeställningar.

Organisationsförändringar är ett område som det skrivs mycket om i modern lednings- och organisationslitteratur och det finns mängder med råd, tips och steg-för-steg guider för hur en lyckad organisationsförändring ska genomföras där Lewins (1947) trestegsmodell är en av de mest kända. Trots detta upplevs många förändringar som misslyckade och medarbetarna tror i många fall att förändringen inte kommer att leda till en förbättring (Sveningsson & Sörgärde, 2015). Saruhan (2014) skriver att organisationsförändringar är ett populärt ämne för forskare eftersom organisationer spenderar stora summor pengar, tid och mänskligt kapital för att genomföra lyckade förändringar. Ny teknik, globalisering och en konsumtionstakt som ökar är några av de bakomliggande faktorerna som gör att organisationer utvecklas och förändras (Saruhan, 2014). Utöver dessa faktorer beskriver Ragneklint (2004) att målet med en förändring inom sjukvården kan vara att öka effektiviteten i arbetet. Nya rutiner, arbetssätt och värderingar kan vara en väg till att vårdboenden arbetar mer effektivt. Lewis (2011) menar att förändringar har en framträdande roll i organisationer. Förändringar kan vara både positiva för organisationer eftersom det skapar nya möjligheter till utveckling, men även onödiga, för att inte säga destruktiva, om de inte genomförs på rätt sätt. Tre fjärdedelar av alla förändringsprojekt är inte framgångsrika, framförallt om de bedöms utifrån ursprungsambitionen (Sveningsson & Sörgärde, 2015).

Alvesson och Sveningsson (2014) beskriver att chefer måste kunna både planera en organisationsförändring och samtidigt reagera på förändringar i omgivningen. Förändringsarbete kräver mycket tid både från chefen och från de anställda. Alvesson och Sveningsson (2014) beskriver även att en förändring kan leda till stora konsekvenser, såväl positiva som negativa, för enskilda personer, för samhället och de organisationer som människor arbetar i.

Den svenska sjukvården har varit under ständig förändring sedan 1990-talet där den första förändringen berodde på att New Public Management-principer infördes i Sverige (Dahlgren 2014; Ragneklint 2004).

New Public Management (hädanefter benämnt NPM) är en samling metoder inom styrning och ledning i den offentliga sektorn samt ett synsätt på hur den offentliga sektorn bör utformas (Ferlie et al., 1996). NPM introduceras i uppsatsen eftersom den är grunden till att det ursprungligen uppkom förändringar inom den offentliga sektorn.

NPM växte framförallt fram i socialdemokratiskt styrda länder där det politiska klimatet skiftade under 80-talet. I många länder kom allt fler högerorienterade regeringar till makten och dess gemensamma kritik var att den offentliga sektorn var för centraliserad och ineffektiv. Samtidigt skedde det en ekonomisk stagnation och kris i flera länder. Detta sammantaget ökade pressen på en förändring av den offentliga sektorn (Ferlie et al., 1996).

NPM bygger på marknadsideologins tankar om värdet av konkurrensutsättning inom den offentliga sektorn. Detta innebär att privata aktörer har möjlighet att erbjuda de tjänster som offentliga sektorn erbjuder och därmed blir det en konkurrens mellan den privata och den offentliga sektorn (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2001). NPM blir därmed ett exempel på den globala ekonomins framväxt. De marknadsekonomiska idéerna fick genombrott på den internationella och skandinaviska arenan, vilket ledde till en revolution inom offentlig verksamhet (Blomgren, 2003). Dessutom har NPM banat vägen för omfattande transfereringar av kapital och bidrag till den privata sektorn. (Hertz, 2005).

NPM innebar att offentliga vårdcentraler och offentliga sjukhus i Sverige kom att agera som privata aktörer (Dahlgren, 2014). Även äldreomsorgen påverkades av denna förändring där en fjärdedel av det totala antalet hemtjänsttimmar idag utförs av privata företag (Winblad, Mankell & Olsson, 2015). Vidare skriver Winblad et al. (2015) att LOV, lagen om valfrihetssystem, som infördes 2009 har haft en stor inverkan på äldrevården där cirka en femtedel av alla äldreboenden år 2014 bedrivs i privat regi (Socialstyrelsen, 2015).

1.1 Tidigare forskning och teori

1.1.1 Introduktion – Vad är en förändring?

Enligt Alvesson och Sveningsson (2014) är en förändring något som rör sig från ett tillstånd till ett annat. Ordet förändring kan ha olika betydelser. Det kan vara en förändring inom familjen, för en enskild individ, förändring i samhället eller inom en organisation. Enligt Jacobsen (2005) är förändring viktigt för företag och organisationer eftersom de måste följa med i ett snabbt utvecklande samhälle. Gör de inte det har de svårt att överleva. Det krävs idag att företag har en öppenhet gentemot förändring för att följa med i de krav som ställs från omvärlden. Alvesson och Sveningsson (2014)

beskriver att många studier visar att de flesta förändringsprogram misslyckas eller medför försämringar.

Anledningen till att det sker en förändring inom organisationer kan bero på olika orsaker. En organisationsförändring kan ske både av interna eller externa orsaker. Det kan vara nya mål och behov som uppkommer inom organisationen eller så kan den externa miljön påverka strategier i den interna verksamheten som leder till att en förändring måste ske (Alvesson & Sveningsson, 2014). I många fall ses förändringen som ett resultat av externa faktorer så som kulturella, politiska, tekniska och ekonomiska. Jacobsen (2005) menar att globalisering har en stor inverkan eftersom det sker en starkare integration mellan landsgränser och att exempelvis EU påverkar näringslivet och förvaltning i det att det finns direktiv och riktlinjer som medlemsländerna bör förhålla sig till. En förändringsprocess kan variera på många olika sätt. Förändringen påverkas av vilken organisation den sker i, vilken typ av förändring det är och hur den introduceras (Alvesson & Sveningsson, 2014).

Czarniawska (2011) talar om en kontinuerlig kontra episodisk förändring. En episodisk förändring är en förändring som måste ske snabbt utan förvarning och blir något som förstör den vardagliga verksamheten. Vidare menar Czarniawska (2011) att det finns en problematik med episodiska förändringar eftersom dessa kan skapa oro och turbulens.

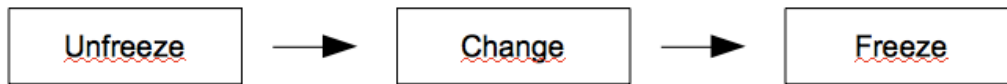
En kontinuerlig förändring däremot, har ingen snabb början eller slut utan sker i små steg framåt. Den är anpassningsbar och har en långsam övergång. Czarniawska (2011) menar att en kontinuerlig förändring är bättre eftersom människor behöver tid för att öppna sig för nya saker. Även företag behöver vara öppna för nya saker och följa med i ett snabbt utvecklande samhälle. Kontinuerliga förändringar öppnar upp för möjligheten till spontana och slumpmässiga små förändringar.

1.1.2 Modeller för förändring.

I följande avsnitt kommer Lewins (1947) trestegsmodell och Kotters (1996) åttastegsmodell att introduceras. Dessa teorier är väletablerade inom fältet och används av många forskare. Båda teorier utgör en grund för den forskning som finns idag angående organisationsförändring, därmed är de relevanta att redogöra för i kommande teoriavsnitt. Lewins (1947) teori är främst utvecklad för grupper och grupprocesser men har även använts för organisatoriska processer.

1.1.3 Kurt Lewins modell för förändringsprocessen.

Lewin (1947) visar på tre faser vid en organisationsförändring: unfreeze (upptiningsfasen), change (genomförande fasen) och freeze (stabiliserings- och integrationsfasen).



Figur 1. Lewins modell över organisationsförändring

Unfreeze-fasen handlar om att organisationen har något som ifrågasätts eller behöver ändras. Här krävs det att de faktorer som stödjer de tidigare rutinerna och inlärd beteendet tas bort så att det blir en minskad oro och motivation till att lära sig något nytt (Lewin, 1947).

Change-fasen uppkommer när medarbetare är tillräckligt missnöjda med den nuvarande situationen och vill ha en förändring (Lewin, 1947). Här behandlas sedan olika lösningar för missnöjet. Det som önskas och måste ändras identifieras genom att ta efter andra organisationers genomförande av förändringar, eller söka egna lösningar genom att prova sig fram. Här kan olika intressen komma i konflikt mellan medarbetare och chefer. Cheferna kan ha en bild av hur förändringen ska ske medan medarbetarna inte tycker det är genomförbart. Det är viktigt att ha ett målinriktat fokus samtidigt som kommunikationen mellan medarbetare och chef också är. Ledarens roll är central eftersom medarbetarna behöver stöd, uppmuntran, information och återkoppling (Lewin, 1947).

Vid den slutgiltiga fasen, freeze, börjar förändringen slå sig fast och bli permanent för att inte återfalla i de gamla rutinerna (Lewin, 1947). Därför är det viktigt att stimulera intresset och utvärdera kontinuerligt för att se att förändringen har varit framgångsrik (Sveningsson & Sörgärde 2015).

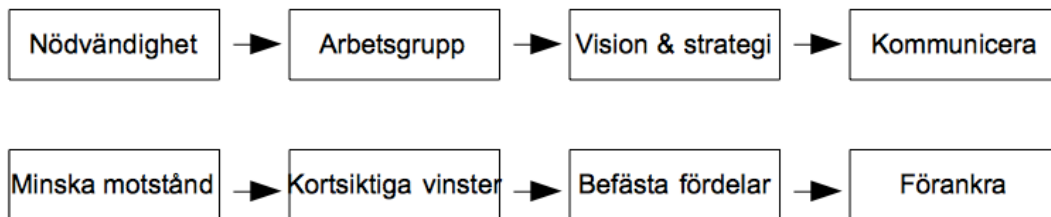
Lewins (1947) modell används vid förändringar där syftet är att förändra ett invant beteende i jobbet eller privat, när till exempel rutiner för effektivare arbete behöver ändras. Lewin (1947) valde att tillämpa denna modell på grupputvecklingen eftersom han hävdade att det är lättare att förändra individer i grupp än en individ i taget (Lewin, 1947).

Medley och Akan (2007) skriver i sin artikel att Lewins modell (1947) kan användas även idag. Modellen kan vara bra för den offentliga verksamheten som behöver öka sin lönsamhet och effektiviseras. Med hjälp av Lewins modell (1947) är det lättare att förstå

organisationens beteende och attityder som ska förändras samt hur nya beteendemönster sedan ska bibehållas.

1.1.4 Kotters åttastegsmodell.

En annan teori som har haft stort inflytande i förändringsarbete är Kotters (1996) åttastegsmodell.



Figur 2 Kotters modell över organisationsförändring

Det första steget handlar om att etablera en känsla av nödvändighet. Där undersöks vilka möjligheter och hot som finns ute på marknaden. Andra steget är att skapa en arbetsgrupp som leder förändringen tillsammans. Tredje steget består av att utveckla en vision och strategi, vilket kan motivera, visa riktlinjer och bidra till att målen för förändringen nås. Efter att strategier och visioner etablerats är det fjärde steget att kommunicera förändringsvisionen. Det är viktigt att förändringen når ut till alla medarbetare och det kan göras genom exempelvis möten, utbildning och informationsbrev. Det är viktigt att alla förstår varför förändringen ska ske och känner att de är delaktiga i processen (Kotter, 1996).

Femte steget handlar om att minska hinder och motstånd. Här är det viktigt att uppmuntra och motivera de anställda till nytänkande samt att ändra strukturer som hindrar förändring. Sjätte steget är att visa på kortsiktiga vinster. Att visa på kortsiktiga vinster är ett bra sätt att minska motståndet hos medarbetarna. Sjunde steget handlar om att befästa fördelarna vilket gör det svårare att gå tillbaka till gamla mönster och rutiner. Detta kan göras genom att hela tiden stimulera med nya projekt och utvecklingsarbeten för företaget. Det sista åttonde steget är att förankra förändringen i organisationskulturen. Den är betydelsefull eftersom medarbetarna ser att förändringen har gett resultat och varit positiv för organisationen (Kotter, 1996).

1.1.5 Delaktighetens betydelse vid organisationsförändringar.

Delaktighet och medverkan vid förändringsarbete är viktigt för att försäkra att förändringen blir en naturlig del i vardagen för medarbetarna. Det ger bäst förutsättningar för att förändringen ska lyckas på längre sikt men kan också vara tidskrävande (Gao-Urhahn, Biemann och Jaros 2016). Lenéer-Axelsson och Thylefors (2005) beskriver ”de små stegens förändring” som ett kraftfullt sätt att påverka organisationen inifrån. Det skapar balans, mindre motstånd och färre konflikter. Gao-Urhahn et al. (2016) beskriver att delaktighet och engagemang leder till mindre frånvaro och bättre jobbenngagemang. Det leder också till att medarbetarna blir mer innovativa och kreativa i sitt arbete. Gao-Urhahn et al. (2016) beskriver vidare att medarbetare med mer engagemang känner ett extra starkt band till organisationen de jobbar i och därför gör ett bättre arbete.

Anställda upplever oftast mycket stress och trötthet under en organisationsförändring, men för att en förändring ska ske krävs det starkt stöd från medarbetarna. Desto mer medarbetarna har möjlighet att påverka och aktivt delta under en förändring desto mindre negativ stress upplever de (Shin, Seo, Shapiro, & Taylor, 2015). Shin et al. (2015) visar även att de medarbetare som haft en positiv inställning till förändringen från start oftast är benägna att hålla den positiva inställningen över tid. Medarbetarnas attityd, personlighet, individuella attribut och åsikter är något som påverkar förändringens utfall. Medarbetarnas engagemang för förändringen bildas genom deras attityd till förändringen. Därför är det viktigt för chefen att göra dem delaktiga så att de sedan kan visa engagemang för förändringen. Annars finns det risk för att förändringen inte lyckas (Shin et al., 2015).

1.1.6 Information och kommunikation vid förändring.

Vid förändringar är det vanligt att kommunikationen uppfattas som bristande, vilseledande eller helt utebliven vilket således är en vanlig anledning till varför en förändring inte lyckas (Lewis, 2011). För att förstå kommunikationens roll i organisationsförändringar kommer det i följande avsnitt presenteras en teoretisk bakgrund inom kommunikation under organisationsförändringar.

Kommunikation ses ofta som ett nyckelproblem vid förändringar (Lewis, 2011). Lewis (2011) poängterar dock att det finns andra faktorer som också påverkar en förändring såsom ekonomiska och politiska. Kommunikationen är inte alltid en avgörande faktor, om än en viktig sådan. Kommunikation är ett viktigt verktyg vid förändringar eftersom ledningen med hjälp av kommunikation kan minska osäkerheten hos de anställda (Lewis, 2011; Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004). Kommunikation är viktigt för att medarbetarna

skall få en känsla av kontroll under förändringsprocessen (Bordia et al., 2004). Bordia et al. (2004) skriver att medarbetare som fått vara delaktiga och bidra under förändringsprocessen känner att de har mer kontroll över situationen och därmed har de en bättre förståelse för hur förändringen kommer att gå till. Lewis (2011) pekar på att deltagande är en avgörande process för kommunikation under förändringar eftersom att det minskar motståndet. Lewis (2011) menar likt Bordia et al. (2004) att deltagande ökar medarbetarnas känsla av kontroll och tillfredsställelse i situationen. Trots detta är deltagande inte vanligt utan förändringar kommuniceras ofta uppifrån och ner, det vill säga från ledningen ner till medarbetarna (Lewis, 2011).

Saruhan (2014) diskuterar i sin artikel att flertalet studier indikerar att medarbetares negativa reaktioner till förändringsprocesser skulle minska om det fanns effektiv kommunikation i organisationen. För att få positiva reaktioner från medarbetare vid en organisationsförändring krävs således effektiv kommunikation (Saruhan, 2014).

Nelissen och van Selm (2008) menar att reaktionerna och tankarna medarbetarna har inför en förändring påverkas av hur väl ledningen kommunicerar förändringen. Medarbetare kan ha både positiva och negativa tankar om en organisationsförändring samtidigt, vilket visar på en tvetydighet. I sin studie har de undersökt medarbetares reaktioner på förändring under två olika stadier, unfreeze och freeze. Det finns en skillnad i hur medarbetare reagerar på en förändring i unfreeze-fasen och i freeze-fasen. Positiva reaktioner ökade över tid från unfreeze till freeze medan negativa reaktioner minskade.

Klein (1996) diskuterar några nyckelprinciper för organisationskommunikation. Han menar att ansikte mot ansikte är den kommunikation som är att föredra, samt att det är mer effektivt att kommunicera via flera medier än ett, såsom att både skicka ett email med information och ha fysiska möten. Information som rör organisationen eller andra medarbetare tenderar att snabbt glömmas bort eller att inte bli registrerad över huvud taget. Därför är det viktigt att den information som ges är relevant för medarbetarna (Klein, 1996). Information som exempelvis behandlar hur det går för företaget generellt är inte relevant för medarbetarna utan de är mer intresserade av vad som händer på deras avdelning och hur det påverkar dem i deras dagliga arbete (Klein, 1996). Informationsflödet bör vara i flera riktningar, det bör vara kontinuerligt och konkret, så att medarbetarna får en full förståelse för hur de kommer att påverkas av förändringen, oavsett deras attityd till förändringen i sig. Klein (1996) menar att motstånd vid förändring bland annat uppkommer eftersom gamla värderingar och metoder utmanas. Ett sätt att minska motståndet är således genom att ha

planerade kommunikationsstrategier. Många av de problem som uppstår vid förändringar kan lättare hanteras om det finns en strategi bakom vad som ska kommuniceras och när det ska kommuniceras.

Bryant och Stensaker (2011) beskriver hur ett allt större ansvar läggs på mellanchefer i förändringsarbete i en organisation. I en förändring menar de att mellanchefer måste agera som en länk mellan den administrativa sidan av organisationen, där man planerar och utför förändringen, och den individuella sidan där de känslomässiga behoven hos medarbetarna ska uppfyllas. Eftersom mellancheferna måste agera på olika sätt i olika roller menar Bryant och Stensaker (2011) att de hamnar i en situation där de måste balansera de två rollerna implementerare och relationsbyggare. Problemet för mellanchefer är att om för mycket energi läggs på att tillfredsställa ledningen finns risken att medarbetarna upplever att de inte tas på allvar. Om de däremot lägger sitt fokus på att bygga relationer och se till medarbetarnas önsknings, riskerar de att inte lyckas genomföra förändringen. Valentino (2004) skriver om hur viktiga mellancheferna är i en organisationsförändring. Hon menar på att det är mellanchefernas uppgift att hjälpa till att översätta och utveckla ledningens vision av omstruktureringen till handling och förändring. Det är även genom mellancheferns tolkning och utveckling av förändringen som medarbetarna kan få en förståelse och inblick i hur de själva kan arbeta med förändringen och bidra till en förbättring för organisationen, klienterna och arbetskollegorna i framtiden. I linje med detta skriver Beer, Eisenstat och Spector (1990) om hur det kan göra skillnad att ha en chef som är engagerad i förändringen. Vid en förändring där hela organisationen är inblandad är chefens engagemang nödvändigt.

1.1.7 Personal.

Personalfrågor är ofta en stor och känslig del i en omorganisation. Hughes och Lapane (2006) beskriver hur bristen på personal upplevs som det största stressmomentet för sköterskor inom vården. Hughes och Lapane (2006) menar att det inte bara var bristen på personal i sig som skapade stress för sköterskorna, utan det som skapade mest stress var bristen på personal som kunde utföra sina arbetsuppgifter på ett korrekt och pålitligt sätt. Svårigheten att hitta utbildad personal kan ha gjorts värre av den brist på personal som råder i vården i allmänhet. Vidare pratar Hughes och Lapane (2006) om att sköterskor upplever avbrott i sitt arbete som stressmoment eftersom det tar tid från mer omvårdande arbetsuppgifter. Dessa avbrott kan innebära upplärning av ny personal, granskning av rutiner och administrativa arbetsuppgifter.

På samma tema har Kalisch och Lee (2014) studerat hur nöjda sköterskor är med sitt arbete i relation till hur personalförhållandena såg ut på deras arbetsplats. I denna studie ser de på de sköterskor som har fast anställning i kontrast till de som har timanställning eller liknande. Kalisch och Lee (2014) beskriver att ju mer fast personal det finns på arbetsplatsen desto mer nöjda upplever sköterskorna att de är med sitt arbete. Detta går i linje med tidigare forskning från Hughes och Lapane (2006) som pekar på att det är kompetensen hos personalen som styr hur pass nöjda personalen upplever att de är och att då även deras stress minskar. Vidare skriver Kalisch och Lee (2014) om hur viktigt det är för företag att kunna balansera kostnader för att tillsätta ny personal, men samtidigt ta in personal med rätt kompetens. Denna balans är viktig dels för att undvika personal som upplever att deras kollegor inte kan sköta sina uppgifter korrekt, och dels för att undvika en högre omsättning av personal. Kalisch och Lee (2014) pekar på att genom att anställa personal med rätt utbildning och hålla personalen på en hög nivå kan företag undvika de höga kostnader som uppstår vid hög personalomsättning.

1.1.8 Motstånd till förändring.

När förändringar sker på en arbetsplats är det vanligt att hela eller delar av personalen inte upplever det som något positivt utan att de utvecklar ett motstånd till förändringen (Yukl, 2009). För att få en djupare förståelse för hur detta motstånd kan komma till uttryck kommer det i följande avsnitt presenteras teorier och studier om motstånd.

Motstånd till förändring är något som är vanligt för individer eller organisationer att uppleva när de står inför en större förändring. Yukl (2009) beskriver olika sätt som motstånd kan visa sig på och vad det kan bero på. I vissa fall är det redan bestämt att en förändring inom organisationen ska ske eftersom ledningen och ägarskapet av organisationen har ändrats och med detta följer ofta nya regler, rutiner och riktlinjer. Yukl (2009) menar att en av de vanligare orsakerna till varför de anställda sätter sig emot en förändring är på grund av de inte litar på de som föreslår förändringen. Yukl (2009) beskriver vidare att trots att förändringen inte direkt behöver uppfattas som ett hot kan de anställda uppleva det som att det ligger orsaker bakom förändringen som inte är ärliga eller positiva för dem. Exempelvis kan de anställda uppleva att en ny ledning endast vill spara in på ekonomin och tjäna så mycket pengar som möjligt, utan att ha varken patienter eller personal i åtanke.

Vidare skriver Yukl (2009) att motståndet till förändringen kan komma från att de anställda inte tror att en förändring är rimlig, eller att de inte tror att förändringen kommer lyckas. Detta sker oftast om det är större förändringar som skiljer sig så pass mycket från vad

de gjort tidigare att de anställda upplever det som omöjligt att förändringen kommer lyckas. Denna typ av motstånd blir ofta ännu starkare om tidigare försök till förändringar har misslyckats.

Utöver dessa motstånd till förändring beskriver även Valentino (2004) hur olika kulturer på en arbetsplats kan bidra till att de anställda sätter sig emot en förändringen. Detta är speciellt gängse när det är två organisationer som slåss samman eller en organisation tas över av en annan. Valentino (2004) menar att när grupper från olika företagskulturer möts och ska arbeta efter en av dessa kulturer kan gruppen som måste ändra sin kultur sätta sig emot denna. Detta eftersom de känner en viss stolthet och trygghet till sin tidigare företagskultur och tidigare arbetssätt. Vidare skriver Valentino (2004) att oavsett om den nya organisationens arbetssätt och värderingar är mer effektiva än de gamla, spelar det ingen roll om de inte förmedlas och implementeras av de anställda ute på golvet. Om detta inte sker kommer sammanslagningen vara misslyckad och den kulturella övergången kommer att ha svårt att få fäste. Valentino (2004) menar att ett misslyckande av den kulturella övergången kan leda till att personalen saknar den rätta motivationen i sitt arbete och att personalomsättningen blir hög eftersom det är många som slutar och söker sig vidare.

1.2 Problemformulering

Inom vården har det skett många förändringar sedan 1990, till stor del på grund av införandet av New Public Management-principer (Dahlgren, 2014). I media har det skrivits negativt om den privata äldrevården och eftersom det sker mycket förändringar inom vården är det ett intressant fält att studera. Tidigare forskning som skrivits inom området behandlar fördelar och nackdelar av privatisering, exempelvis Dahlgrens (2014) studie "Why public health services? Experiences from profit-driven health care reforms in Sweden". Eftersom medarbetarna är de som utgör stommen av en organisation finner vi det intressant att fokusera på deras upplevelser av en förändring. Genom att belysa medarbetarnas perspektiv är ambitionen att, om än i liten utsträckning, bidra till forskningsfältet arbets- och organisationspsykologi och i synnerhet fältet organisationsförändringar.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att genom intervjuer med personalen på ett vårdboende, som genomgått en organisationsförändring, få en ökad förståelse för hur personalen på vårdboendet upplevde förändringen. Huvudaspekten som studien ämnar undersöka är medarbetarnas upplevelser av delaktighet vid förändringen. Vidare undersöks hur

medarbetarna upplever att kommunikationen under förändringen har fungerat samt deras syn på personalrelaterade svårigheter.

1.3.1 Frågeställningar

- Hur upplever medarbetare, i den undersökta vårdorganisationen, organisationsförändringen beroende på hur delaktiga de upplever att de har fått vara?
 - Hur upplever medarbetare i den undersökta vårdorganisationen att informationen och kommunikationen har fungerat under organisationsförändringen?
 - Hur upplever medarbetare i den undersökta vårdorganisationen att deras arbete påverkats av personalrelaterade svårigheter som uppstått under organisationsförändringen?

2. Metod

I följande avsnitt presenteras studiens ontologiska och epistemologiska utgångspunkter. Vidare redogörs det för hur det empiriska materialet samlats in via semistrukturerade intervjuer samt vilken urvalsmetod som använts. Fortsättningsvis beskrivs proceduren samt genomförandet av intervjuerna och hur dessa har bearbetats. Slutligen redogörs det för studiens etiska aspekter.

2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter.

I studien används kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Studien fokuserar på en specifik organisation och är en fallstudie. Intervjuer används ofta vid fallstudier där det fokuseras på en specifik institution (Kvale & Brinkmann, 2009). Vår ontologiska ståndpunkt är konstruktionismen, eftersom vi som forskare ser på världen som en subjektiv verklighet som förhandlas fram och är i ständig förändring. Vår epistemologiska utgångspunkt är den tolkande ansatsen, interpretivism, eftersom vi tolkar vårt material utifrån vår empiri (Bryman, 2011).

2.2 Semistrukturerade intervjuer.

Den kvalitativa metod som har använts är semistrukturerade intervjuer. Den semistrukturerade intervjun har som mål att fånga intervjupersonens beskrivningar av sin värld för att sedan tolka innebörden av det fenomen som beskrivits (Kvale & Brinkmann,

2009) Vid en semistrukturerad intervju är frågorna formulerade på så vis att de försöker fånga respondentens uppfattning eller upplevelse av i förväg bestämda fenomen eller begrepp. Till skillnad från den öppna intervjun ger den semistrukturerade intervjun möjlighet till en jämförelse mellan individer eftersom det fenomen eller begrepp som ska studeras är bestämt på förhand (Lantz, 1993). Studien består av tolv intervjuer där var och en var 20-30 minuter lång.

2.3 Beskrivning av verksamheten.

Studien är utförd på ett privat vårdboende i en stad i Sydsverige. Vårdboendet har genomgått en förändring eftersom det skedde ett ägarbyte i September 2015 efter en upphandling med kommunen. De nya ägarna var privata, liksom de tidigare ägarna. På vårdboendet arbetar idag 30 tillsvidareanställda och 40 timanställda och det finns 48 lägenheter på boendet, där hälften består av en demensavdelning och hälften av äldre personer som behöver hjälp. Både män och kvinnor arbetar på vårdboendet och såväl ålder som utbildning varierar hos de anställda. Det finns en verksamhetschef, som agerar som närmaste chef för personalen på vårdboendet och även som mellanchefer eftersom hen har chefer i ledningen över sig. Vårdboendet har också en anställd teamledare, som har hand om bemanning och schemaläggning, men det är verksamhetschefen som är den närmaste chefen. När det nya företaget övertog verksamheten slutade många av de tidigare anställda och vissa tjänster försvann och nya tillkom. Vidare införde det nya företaget nya rutiner och koncept, såsom noggrannare sopsortering, aktiviteter för de äldre och rutiner för dokumentation, och således förändrades verksamheten. Personalen fick utbildning i dessa nya rutiner och koncept. Alla medarbetare har haft möjlighet till medarbetarsamtal, dessa är dock inte obligatoriska. Det finns även teamsamordnare för varje plan som ska fördela uppgifter bland de anställda.

2.4 Urval.

För att hitta en lämplig organisation som genomgått en förändring ringde och mailade vi till olika organisationer där vi hade kontakter sedan tidigare och beskrev det övergripande syftet med studien. Urvalet av organisation är således baserat på ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011). Urvalet av respondenter består av anställda på vårdboendet, såväl ny som tidigare anställd personal, i olika åldrar, med olika utbildning och med olika roller. Även urvalet av respondenter är ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011). Detta eftersom vi endast vänt oss till de personer som finns på det specifika vårdboende vi valt att studera. Eftersom ett vårdboende är en dynamisk arbetsplats där det inte går att förutse vad som kommer att hända

är ett bekvämlighetsurval det som passar bäst eftersom vi fick anpassa oss efter de anställda som hade möjlighet att tala med oss. När en studie i en specifik organisation görs är det vanligt att man som forskare är beroende av samarbete med någon ansvarig (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Vi hade ingen möjlighet att göra ett slumpmässigt urval, därmed fick vi samarbeta med teamledaren för att finna de anställda som hade tid och möjlighet. Chefen var således inte inblandad i urvalsprocessen utan endast teamledaren, som arbetar under chefen.

2.5 Procedur.

När svar erhöles från vårdboendet hade vi ett personligt möte med verksamhetschefen för att beskriva studien mer ingående samt försäkra oss om att det skulle vara möjligt att genomföra studien. Under mötet beskrevs verksamheten för att få en förståelse för de förändringar som skett. Efter mötet skrevs ett informationsblad ihop med syfte att informera de anställda om studiens syfte, på vilket sätt deras medverkan kan hjälpa till samt etiska aspekter och riktlinjer (Bilaga 1). Informationsbladet innehöll även de teman som studien berörde, och därmed hade de anställda möjlighet att själva börja fundera kring sina upplevelser av förändringen.

En intervjuguide utformades utifrån studiens syfte och frågeställningar och grundade sig i tidigare forskning och teorier relevanta för studien. I linje med Willig (2013) utformades intervjuguiden med mer generella frågor i början av intervjun, för att sedan gå vidare till mer specifika frågor om förändringen och respondentens upplevelse. För att försäkra oss om att frågorna var tydliga och gick att svara på genomfördes en pilotintervju. Ansatsen var att få en ökad kulturkompetens för att därmed kunna ställa adekvata frågor. Eftersom en arbetsplats utvecklar sin egen kultur och sitt eget språk som används i det dagliga arbetet, ville vi skapa oss en uppfattning och förståelse för detta språk genom denna pilotintervju (Ragneklint, 2004). Pilotintervjun genomfördes med en av de anställda på vårdboendet för att få en så rättvis bild som möjligt av hur frågorna upplevdes. Efter att pilotintervjun genomförts förtydligades de frågor som varit otydliga, och den slutgiltiga intervjuguiden utformades (Bilaga 2).

2.6 Genomförande

Tolv intervjuer genomfördes på plats på vårdboendet. Om forskaren har fått tillstånd att göra en undersökning i en organisation menar Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011) att det är ovanligt att personer inte vill ställa upp på en intervju. Vidare menar de dock att det kan

vara svårt att hitta tid för en intervju och att vid en intervju på arbetsplatsen finns risken att personen väljer att presentera sig på ett visst sätt, exempelvis som en god medarbetare (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Även Alvesson (2003) menar att medlemmar i en organisation kan vara försiktiga med hur de uttrycker sig för att inte verka illojala och att de vid intervjuer därmed inte uttrycker vissa åsikter och tankar. Eftersom studien var godkänd av verksamhetschefen och det därför var godkänt för oss att intervjua de anställda under arbetstid valde vi att genomföra intervjuerna på vårdboendet. Detta var den lämpligaste lösningen för de anställda eftersom det inte inkräktade på deras fritid.

Intervjuerna genomfördes i avskilda rum på vårdboendet för att förhindra avbrott av någon kollega under intervjuens gång och samtidigt för att behålla anonymiteten. Innan intervjufrågorna ställdes genomgicks i samtliga fall de etiska riktlinjerna. Intervjupersonerna blev informerade om frivillighet, konfidentialitet, anonymitet och att de hade rätt att avbryta eller inte svara på frågorna (Vetenskapsrådet, 2011). Vi förklarade även att meningen med intervjun var att höra respondenternas tankar och upplevelser kring förändringen, och att det inte fanns några svar som var rätt eller fel. Vidare erhöles tillåtelse att få spela in intervjun för att möjliggöra transkribering vilket alla respondenter godkände. Intervjuerna spelades in på mobiltelefon som var fränkopplad från internet för att försäkra att intervjun inte blev kopplad till internet. Vid varje intervju fanns en intervjuledare och en observatör som i slutet av varje intervju ställde frågor som hen uppfattat att intervjuledaren förbisett. Intervjun var semistrukturerad och vid varje intervju ställdes relevanta följdfrågor för att fånga varje deltagares egna upplevelser och tankar. Beroende på deltagare, och dennes svarsstil varade intervjuerna 20-30 minuter.

2.7 Bearbetning av material

Direkt efter varje avslutad intervju transkriberades inspelningen noggrant, detta för att inte blanda ihop de olika intervjuerna och för att hålla dem färskt i minnet. Varje transkribering lästes noggrant igenom, flertalet gånger av varje forskare. Därefter identifierades teman som återkom i samtliga intervjuer exempelvis information och kommunikation, delaktighet och personalomsättning. De teman som identifierades användes som utgångspunkt för att utifrån syfte och frågeställningar bearbeta materialet. Genom att skapa teman blir beskrivningen av det fenomen som studeras mer överskådligt (Lantz, 1993). För att bearbeta materialet har vi växlat mellan teori och empiri där vi utgått från teori för att utforma vår intervjuguide. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer har vi fått fram vår

empiri. När empirin tolkas har vi återgått till teori för att finna intressanta analysingångar. Att analysera empirin i relation till tidigare forskning och teorier hjälper oss att fördjupa materialet (Eksell & Thelander, 2013).

2.9 Etiska aspekter

I studien har hänsyn tagits till de etiska aspekter som ställs som krav från Vetenskapsrådet (2011). I sin publikation "God forskningssed" diskuteras det hur en forskare bör agera för att vara etisk (Vetenskapsrådet, 2011). Forskaren skall kunna garantera anonymitet samt konfidentialitet för att kunna skydda respondenternas integritet (Vetenskapsrådet, 2011).

Med anonymitet avses att det ska vara omöjligt att härleda en viss person till ett visst svar (Vetenskapsrådet, 2011). För att uppfylla konfidentialitet betonades inför varje intervju att ingen personlig information skulle vara möjlig att utläsa i uppsatsen och att både organisation och varje deltagare skulle avidentifieras, genom att i uppsatsen varken nämna position inom organisationen, kön eller ålder. I uppsatsen benämns därför varje deltagare endast med en slumpmässigt tilldelad bokstav. Vid de direktcitaten som benämner chefens kön eller namn har vi korrigerat citaten och använt det könsneutrala ordet hen och vid de citat där namnet på den tidigare organisationen nämns har vi korrigerat och benämnt organisationen med X. Detta för att det ska vara omöjligt att utläsa chefens identitet och vilken organisation det rör sig om.

Även Kvale och Brinkmann (2009) diskuterar etiska riktlinjer där de utöver konfidentialitet skriver om informerat samtycke, konsekvenser och forskarens roll. Med informerat samtycke avses att deltagarna deltar frivilligt i projektet och att de har rätt att dra sig ur när de vill (Kvale & Brinkmann, 2009). För att uppfylla samtyckeskravet har vi inför varje intervju informerat deltagarna om att de deltar frivilligt och att de kan avbryta när de vill och att de kan välja att inte svara på vissa frågor om de så önskar. Med konsekvenser avses att forskaren måste bedöma konsekvenserna av en kvalitativ undersökning för att försäkra sig om att de resultat som forskaren bidragit med till forskningsvärlden inte skett på bekostnad av deltagarna så att dessa inte tagit skada av att ha deltagit. Fördelarna med undersökningen och de kunskaper som utvinns ska vara större än potentiella risker (Kvale & Brinkmann, 2009). För att uppfylla detta krav har de möjliga konsekvenserna för deltagarna noga övervägts. Detta genom att exempelvis ha en grundlig kunskap inom undersökningsområdet samt genom att målet med studien är att bidra med ny kunskap inom området organisationsförändringar.

Med forskarens roll avses att forskarens integritet är avgörande för studiens kvalitet och hållbarhet i de etiska beslut som tas genom studiens gång (Kvale & Brinkmann, 2009). För att hantera denna aspekt har vi som forskare varit medvetna om vår egen roll i forskningen. Att vara reflexiv och förstå sin egen roll i forskningen är viktigt (Willig, 2013).

3. Resultat

I kommande avsnitt presenteras studiens resultat. Med hjälp av citat lyfts respondenternas röst fram. Avsnittet börjar med det generella om omorganisationen och berör exempelvis rutiner och kvaliteten i arbetet. Vidare fördjupas materialet med fokus på delaktighet, och information och kommunikation under förändringen. Avsnittet avslutas med att redogöra för hur respondenterna ser på personalrelaterade svårigheter.

3.1 Generellt om omorganisationen

Det fanns en diskrepans mellan respondenterna där somliga upplevde att omorganisationen hade gått smidigt medan andra upplevde den som rörig och att det var mycket förändringar på en och samma gång. Somliga respondenter kände sig positiva inför den förändring som skett medan andra kände sig mindre positiva och upplevde förändringen som jobbig och överväldigande. Innan förändringen genomfördes på vårdboendet var det anställda som kände att det behövdes en förändring, att de arbetssätt och rutiner som fanns behövde göras om. En respondent berättade att det var en grupp med anställda som till slut satte ner foten och påvisade för ledningen att de arbetssätt som fanns inte längre fungerade. Detta var till den tidigare privata aktören innan den här studerade omorganisationen tog plats och vårdboendet bytte ägare.

3.1.1 Rutiner under förändringen.

Respondenterna hade skilda åsikter om de nya rutiner som införts på vårdboendet. Somliga ansåg att de nya rutinerna var bra, tydliga och underlättade arbetet. Andra respondenter ansåg att det var för många nya rutiner på en och samma gång och att det var svårt att ta till sig allt nytt. Vissa delar av de nya rutinerna upplevdes på olika sätt av olika anställda på vårdboendet. Ett exempel på detta är att respondenterna berättade att beställning av förbrukningsmaterial nu ingick i personalens arbetsuppgifter. En av respondenterna upplevde att detta var en lösning som fungerade mycket bättre eftersom det nu alltid fanns förbrukningsmaterial tillhands, till skillnad från före förändringen när material ofta saknades.

En respondent uttryckte sig såhär: "Förbrukningsmaterial som blöjor och handskar, vi kunde stått där utan handskar liksom. Och det gör vi ju inte idag" (Respondent L, personlig kommunikation). I kontrast till detta så berättade en annan respondent att eftersom personalen nu hade ytterligare en arbetsuppgift i form av att beställa förbrukningsmaterial blev det ofta glömt och inte utfört korrekt. Därmed upplevde hen att det ofta saknades material efter förändringen, till skillnad från före förändringen när respondenten upplevde att material alltid fanns tillgängligt. Respondenten beskrev det så här: "Eh, det fungerade smidigt på X tid. Har aldrig fattats en handske, aldrig fattats en tvättlapp. Nu är det mer regel än undantag. Och det är lite under kritik faktiskt" (Respondent J, personlig kommunikation).

3.1.2 Kvaliteten i arbetet.

Majoriteten av respondenterna upplevde att kvaliteten i arbetet hade blivit bättre eftersom de fått mer personal på vårdboendet, medan vissa respondenter upplevde att kvaliteten blivit sämre. Detta eftersom de fått fler arbetsuppgifter där det krävdes mer dokumentation, vilket de upplevde tog mycket tid.

Ja, alltså det, det blir ju att det tar lite tid ifrån eh... Alltså själva omsorgsarbetet eh... Och jag tycker allting behöver inte dokumenteras på något sätt. Alltså det är ju bra att det dokumenteras men ibland ska det dokumenteras på så många olika ställen så att... eh... det tar ju tid ifrån omvårdnaden (Respondent K, personlig kommunikation).

3.1.3 Strukturproblem under förändringen.

De flesta respondenter var överens om att det alltid är lite rörigt i början under en förändring och att det tar tid att sätta sig in i en ny organisation. Flertalet respondenter menade att det var rörigt under förändringens början. Somliga av dessa ansåg att det var rörigt och ostrukturerat under en lång period medan somliga menade att det blev mer organiserat och strukturerat ju längre in i förändringsprocessen de kom. En av respondenterna beskrev början av förändringen på följande sätt: "Ja, det blev ju väldigt rörigt på avdelningarna. Det blev ju väldigt svårt för de boende som bor här, och saker och ting blir glömda och inte gjort riktigt som de ska" (Respondent K, personlig kommunikation). En annan respondent menade att förändringen hade gått över förväntan: "Ja, jag tycker det har gått eh... Ja, det har varit lite fartbumpar, blir det ju alltid i en förändring men jag tycker det har gått förvånansvärt bra. Jag är positivt överraskad" (Respondent A, personlig kommunikation). Det var även en av respondenterna som upplevde att förändringen kändes tung och jobbig fram tills för två

månader sen. Först då kände respondenten att hen såg positivt på framtiden. Trots att en förändring ofta är rörig menade flertalet respondenter att det är kul med förändring och att förändringar är någonting positivt, och ett sätt att följa med i utvecklingen. Vissa respondenter ansåg att gamla rutiner inte fungerade och därmed kunde förbättras med hjälp av en förändring.

Flera respondenter betonade att det skett förändringar tidigare på vårdboendet, exempelvis att de haft många olika chefer och att detta har varit jobbigt. Trots att många av respondenterna såg positivt på framtiden på vårdboendet finns det en viss rädsla inför framtiden. En av respondenterna menade att:

[...]det är väl lite undran över hur ska detta gå? Ska det bli likadant igen som det var? Bra i början och sen rasar allt igen som ett korthus... Man orkar liksom inte med detta igen en gång till, den resan, den är tuff” (Respondent G, personlig kommunikation).

3.2 Delaktighet i förändringen

Ett tydligt resultat som gick att utläsa var att det var en skillnad mellan de respondenter som kände att de fick vara delaktiga i förändringen och de respondenter som kände att de inte fick det. De respondenter som upplevde att de fick vara delaktiga var mer positiva till förändringen och tyckte även att förändringsprocessen gått bra jämfört med de som upplevde att de inte fått vara delaktiga. Av tolv respondenter kände fem att de hade velat vara mer delaktiga och sju kände att de hade fått vara så delaktiga som de önskade. De sju respondenter som upplever att de har fått vara delaktiga under förändringen ansåg att förändringen har gjort vårdboendet till det bättre. En av respondenterna som kände att hen fått vara delaktig sade, “Att man ju känner, det är väldigt viktigt att man känner att man har någon påverkans kraft” (Respondent A, personlig kommunikation).

En annan respondent uttryckte sig på följande sätt:

[...]och att chefen är öppen för liksom den här förändringen, att det sker med att dom lyssnar på oss också i personalen och inte bara kör över oss men en bulldozer och säger nu ska ni göra såhär. Det är lite lite så ibland men så är det överallt va. Men vi har ändå nått att säga till om känner jag (Respondent G, personlig kommunikation).

3.2.1 Medbestämmande och påverkan.

De respondenter som inte kände att de fick vara delaktiga och vara med och påverka upplevde att förändringen gått sämre. De upplevde förändringen mer rörig och kaosartad. De menade att de hade underlättat för dem i förändringsprocessen om de hade fått chansen att påverka. Vidare ansåg de att den nya organisationen hade tjänat på att låta dem vara delaktiga och få påverka eftersom de har erfarenhet av arbetet. Respondent K berättade:

Ja, alltså med hur arbetet ska läggas upp till exempel. Och vad som behövs och vad som krävs. Det kommer ju liksom, direkt uppifrån och de har ju ingen riktig inblick i hur vården egentligen funkar. Så där hade det ju varit bra om personalen hade varit mer delaktig, och bestämt (Respondent K, personlig kommunikation).

De respondenter som upplevde att de inte fått vara med och påverka menade att de inte visste vart de skulle vända sig om de hade några förbättringsförslag. De sju respondenterna som kände att de hade fått påverka menade att chefens dörr alltid stod öppen och att vem som helst i organisationen hade möjlighet att komma med förbättringsförslag, medan de andra fem inte upplevde samma möjlighet. Det fanns således en diskrepans mellan respondenterna där den upplevda möjligheten till påverkan skilde sig åt. En av respondenterna menade till exempel att hen kände sig frustrerad för att hen inte fick någon möjlighet att påverka sin del av arbetet. Samtliga av de respondenter som inte kände att de fått vara delaktiga hade önskat större delaktighet och möjlighet att påverka.

3.3 Information och kommunikation

Samtliga av respondenterna kände att de hade varit tydligt varför omorganisationen skedde och upplevde att de hade blivit väl informerade om varför den nya organisationen skulle ta över. Uppfattningen om hur omfattande förändringen skulle vara skilde sig dock åt. Vissa respondenter kände att det skedde för mycket förändringar på en och samma gång och att de inte blivit informerade om att förändringen skulle vara så pass omfattande. De upplevde att saker och ting gick för fort och att det var för mycket som skulle förändras på kort tid. Andra menade att trots att det varit mycket information hade det fungerat bra och de hade fått ta del av den information som de behövde.

3.3.1 Brist på tydlig information.

Vissa menade att trots att det varit mycket information var den inte alltid tydlig och att det exempelvis hade varit osäkerheter kring vem som var ansvarig för vad och information mellan ny och gammal personal. De menar att informationen om nya rutiner hade kunnat vara tydligare eftersom den inte hade nått fram till alla och det därför kunde satts in fler möten. “Jag önskar att hen hade samlat oss mer kan jag säga, förklarat att, nu vill vi dit hän, nu är vi på väg ditåt” (Respondent H, personlig kommunikation).

En annan respondent som upplevde informationen bristfällig beskriver:

Så om man tar över en verksamhet så finns det ju en viss plan för hur man ska genomföra det och hur man ska informera dom som arbetar där och dom nya som ska arbeta där och hur man vill ha det. [...]Det skulle varit lite mer informativt liksom asså att alla fick reda på vad det egentligen som är skillnaden mellan det gamla och det nya liksom (Respondent I, personlig kommunikation).

Trots att alla respondenter upplevde chefen som en bra chef beskrev somliga att de hade velat ha mer information och mer kontakt med chefen. Vissa av respondenterna hade exempelvis inte fått information om hierarkin i organisationen, vem deras närmaste chef var, vad teamledaren hade för roll i organisationen och var och vem de kunde kontakta förutom verksamhetschefen.

“Så vi har ju bara en chef, och det är ju hen [...] Jag har faktiskt bara träffat hen på två personalmöten men hen försöker väl göra allting hen kan. Tror dock att det kanske blir rätt så svårt när det bara är en chef som ska, det är ju inte så att man kommer närmaste den högsta chefen när man jobbar ute så som vi så att man kanske skulle behövt en annan chef också eller lite fler teamledare liksom. Lite så” (Respondent I, personlig kommunikation).

Överlag kände respondenterna att det var mycket information och mycket nytt att ta in men de menade även att det är ofrånkomligt vid en förändring. “Det är ju, information och information och information, det är ju det. Det är ju där det hänger. Så är det ju bara” (Respondent E, personlig kommunikation). Vissa av respondenterna kände att informationen kring de nya rutinerna var tydlig och att det därmed underlättade deras arbete. Andra kände att informationen om de nya rutinerna och de nya arbetssätten var mindre tydliga och det därför

kunde bli lite stressigt ibland “Det har ju blivit, asså jag upplever det stressigt, stressigare, och att vi har mer att göra och så” (Respondent J, personlig kommunikation). Majoriteten av respondenterna upplevde att kommunikationen med den närmsta chefen fungerade bra och att chefen var närvarande.

3.3.2 Kommunikation och information från närmaste chef.

Många av respondenterna beskrev att deras närmaste chef underlättade vid förändringen genom sitt engagemang och driv. De kände att chefen var lättillgänglig, dörren var alltid öppen.

[...]chefens kontor är ju alltid öppet. Vi har ju fördelen att vi har en chef i huset och jag har bara hört talas om arbetsplatser där chefen sitter liksom på andra sidan stan och det är ju, det kan ju inte vara bra. Nä, men jag menar hens dörr är ju alltid öppen och man kan ju alltid gå och prata med hen om någonting eller föreslå förändringar eller vad som [...] (Respondent A, personlig kommunikation).

Respondent A fortsatte: “Eh så, så det är ju roligt när man har engagerade chefer som verkligen vill att det ska bli bra” (Respondent A, personlig kommunikation). Vissa kände att chefen hade rört sig runt på avdelningarna för att kontrollera att allt var som det skulle, vilket de upplevde som positivt och ökade känslan av en närvarande chef medan andra dock hade önskat att chefen hade visat sig ännu mer på avdelningarna för att underlätta förändringen.

3.3.3 Effektiv och engagerad chef.

Många av respondenterna beskrev att de kunde prata med chefen när de ville och att hen verkligen lyssnade. Många kände stor tillit eftersom de själva hade möjlighet att komma med förslag på förändring och de förändringar de föreslog faktiskt genomfördes. “Ehm, jag har blivit tillfrågad och anser att min chef är väldigt lyhörd, tar till sig vad man säger, ens åsikter” (Respondent F, personlig kommunikation). Även respondent C upplevde engagemang från chefen “[...] Man märker ju att chefen vill ta tag i saker ju. Eh vill förändra och göra eh det bättre så att säga så det är den största skillnaden ju[...]” (Respondent C, personlig kommunikation).

Gemensamt för alla respondenter var att de tyckte att arbetet blivit mer effektivt, att chefen hade strikta och tydliga direktiv hur det skulle vara och att det var mindre klagomål hos de boende. Somliga av respondenterna beskrev dock att de var skeptiska till den nya

chefen eftersom hen berättade att hens ambition var att vara en närvarande chef. De menade att de hört det förut och att deras tidigare chefer inte varit närvarande. Därför kände de en osäkerhet inför den nya chefen och hur denne skulle agera.

[...] Jaja, tänkte man, det har man ju hört förr, närvarande chef, mmm, engagerad asså. Många sitter ju bara på sitt kontor och har sitt jobb där, men hen var överallt. Hen var, rätt var det så tjoff dök hen upp, hur går det här? Allt bra? (Respondent J, personlig kommunikation).

Samtliga respondenter ansåg att chefen var engagerad, även de respondenter som inte kände sig helt nöjda med förändringen. Vidare menade alla respondenter att de haft god kommunikation med chefen och att hen har ett driv och vill göra det bästa av situationen. En av respondenterna beskriver att hen inte haft så mycket med chefen att göra men att hen kände att hen alltid kunde prata med chefen oavsett vad det var. En annan respondent sa: “Alltså hen är en bra ledare, om man säger så. Har man en bra ledning så har man en bra arbetsplats och arbetsmiljö, då funkar det bra“ (Respondent B, personlig kommunikation).

3.4 Personalfrågor

Många av respondenterna upplevde att det varit problem med personalen under förändringen på vårdboendet. Flera respondenter pekade på att det var många i personalen som varit på vårdboendet under en längre tid som slutade antingen innan förändringen eller under själva förändringsprocessen. Några av respondenterna berättade att innan vårdboendet bytte ägarskap och ledning fick personalen valet om de ville stanna kvar eller lämna vårdboendet. Till följd av att många av de ordinarie valde att sluta var det mycket ny personal som fick sättas in menade respondenterna. Det var en respondent som berättade att behovet på ny personal ledde till att kompetensen på den nya personalen kunde bli lidande. Hen uttalade sig såhär: “Men utbildning fattas och det har varit svårt för många och att... det har fattats mycket personal för att man kanske inte har sett på personen utan det ska bara vara... en människa som fyller upp en plats” (Respondent H, personlig kommunikation).

3.4.1 Negativa konsekvenserna av mycket ny personal.

Även när det gällde personalfrågor kände respondenterna att det hade varit en väldig oordning. Flera av respondenterna berättade att eftersom det var mycket personal som hade slutat var det ofta pass och tider på dygnet som var underbemannade, och därför var ledningen

tvungen att ta in mycket ny personal på kort tid. Flertalet respondenter upplevde att det blivit en tung börda för dem eftersom de var tvungna att hjälpa den nya personalen och även lära upp dem. Flera av respondenterna menade även att den tunga bördan förvärrades av strikta scheman som sattes av teamledaren, för att allt arbete skulle hinnas med samtidigt som upplärning för den nya personalen skedde. En av respondenterna berättade:

[...]med schemat dom gjorde det ju så jämt som möjligt och då blev det ju så, man körde morgon-kväll-morgon-kväll. Men, ehm, det var väldigt tufft det var det. [...] Man var aldrig hemma liksom, eller var man hemma så var man ju helt slut liksom.”
(Respondent L, personlig kommunikation).

Utöver att det var mycket personal som fick anställas och läras upp på en kort tid berättade flera respondenter att det var mycket problem med timanställda och vikarier. Detta eftersom de timanställda och vikarierna kunde flyttas runt mycket bland avdelningarna och förflyttningarna kunde leda till förvirring eftersom de inte visste vad som skulle göras på de olika avdelningarna eller vart saker och ting fanns.

Ja, det är att det har varit rörigt, och med det här med personal att det inte har varit alla turer har varit täckta och alla tjänster har varit, det har varit mycket vakanta tjänster och... kommer det in utbildade folk och har gått på timmar och det fungerar ju inte jättebra (Respondent E, personlig kommunikation).

3.4.2 Positiva konsekvenser av en ökad personalstyrka.

Trots att många av respondenterna upplevde att det varit mycket problem med tillsättning av personal och schemaläggning i början av och även under förändringens gång, var det många av respondenterna som kände att det nu blivit mycket bättre. De berättade att de nu upplevde att de hade mer tid för sina arbetsuppgifter, sina dokumentationer och de kunde sitta ner med de boende och ha mer personlig tid med dem. De kände sig trygga med att det fanns personal ute på avdelningen. Tid är något som respondenterna berättade att de inte tidigare haft, utan de kände sig ofta stressade vilket gjorde att den personliga tiden med de boende varit mycket mindre. En respondent uttryckte sig på följande sätt:

[...]för jag känner att jag har mer tid till att göra mina dokumentationer, som genomföringsplan som alla kontaktmannaskap har, och vad det gäller

kontaktmannaskap har vi ju också ansvar och där kan jag känna att jag har mer tid och inte bara "hej", "hejdå" liksom, och man ska ha egentid och såhär. Att jag verkligen kan sitta ner och känna att det finns personal därute. Så på så sätt att det är, väldigt stort. Stor förändring. och det är ju på grund av personalen (Respondent L, personlig kommunikation).

3.4.3 Konflikter bland personalen.

Det var även många av respondenterna som kände att det varit konflikter och en klyfta mellan den personal som varit där under en längre tid och den personal som börjat mer nyligen. Några av respondenterna berättade att de som varit där längre kunde vara negativa till de nya rutinerna och värderingarna som den nya aktören förde med sig till vårdboendet, medan den nyare personalen var mer villiga att ta till sig och ändra på sitt arbetssätt. En av respondenterna uttryckte sig på följande sätt om den gamla personalens motstånd till de nya arbetssätten: "...det beror på, mig personligen tycker jag att den yngre personalen är mer öppna för nya saker. De som har gjort på samma vis i fyrtio år har liksom, de är inte så jävla pigga på nya saker" (Respondent A, personlig kommunikation). Men även om det hade varit klyftor mellan den nya personalen och de som hade arbetat på vårdboendet under en längre tid så berättade flera respondenter att de hade arbetat aktivt på att minska denna klyfta och alla skulle kunna arbeta med alla. En av respondenterna beskrev hela processen såhär:

Gammal personal här som har sina idéer och som är svåra att förändras. Det är många rutiner som var dåliga [...] försöker ändra dem så kanske hittar man lite motstånd i det. Men den personal som ju varit här länge, och... alltså, på alla arbetsplatser, så de som har ju varit många år på samma arbetsplats som tror att de har andra rättigheter än de andra som kommer som nya, men... Nej, alltså det, det i början och sen kommunikationen försöker vi att förbättra mer och mer (Respondent B, personlig kommunikation).

Majoriteten av respondenterna verkade uppleva att det funnits konflikter på vårdboendet redan innan förändringen startade. Några respondenter berättade att det bildats grupper bland personalen och att alla i personalen inte kunde samarbeta med varandra samt att det fanns anställda som fortfarande var upprörda över tidigare chefer som de upplevde som undermåliga. En respondent benämnde det som att det hade varit otryggt på arbetsplatsen tidigare. Trots detta berättade flera respondenter att de upplevde att dessa konflikter och

gruppindelningar nu hade minskat avsevärt. De upplevde att stämningen mellan personalen blivit mycket trevligare och de tyckte att de kändes som att de arbetade mer tillsammans.

4. Diskussion

I den första delen presenteras och diskuteras de resultat som framkommit. Dessa sätts vidare i relation till tidigare forskning och relevanta teorier. Vidare följer en metoddiskussion där det redogörs för studiens metodologiska brister och hur dessa har hanterats samt hur kvaliteten i studien har säkrats. I den sista delen presenteras studiens slutsatser och förslag på vidare forskning ges.

4.1 Summering

Som tidigare nämnts i resultatdelen fanns det en diskrepans mellan hur olika respondenter uppfattade förändringen. Somliga respondenter uppfattade förändringen som positiv och att den underlättade arbetet medan vissa hade en mer negativ inställning till förändringen och menade att förändringen ledde till en ökad stress i arbetet. Resultaten pekar också mot att de respondenter som kände att de fått vara delaktiga under förändringen var mer positiva än de som önskade men inte fick en möjlighet att vara involverade i förändringsarbetet.

4.2 Förändringens olika faser

4.2.1 Lewins tre faser.

Lewin (1947) delar upp en förändring i tre faser: unfreeze, change och freeze. Det som går att utläsa från resultatet är att alla respondenter inte var på samma nivå, i relation till Lewins (1947) faser. Somliga respondenter är fortfarande i change-fasen där de försöker acceptera de förändringar som skett, medan andra medarbetare redan är i freeze-fasen och har anammat de nya rutiner och förändringar som har införts.

I change-fasen är det brukligt att medarbetarna och chefen hamnar i konflikt eftersom chefen och medarbetarna har olika syn på hur förändringen ska genomföras (Lewin, 1947). I den undersökta organisationen går det att utläsa att somliga respondenter fortfarande befinner sig i change-fasen. Den nya organisationen genomförde många förändringar samtidigt vilket somliga respondenter inte ansåg var nödvändigt exempelvis ändringen av vissa arbetsuppgifter så som beställning av material. Samtidigt fanns det andra respondenter som redan var inne i freeze-fasen, och hade släppt det tidigare arbetssättet. En organisation består av människor med olika förutsättningar och olika personligheter vilket innebär att det är svårt att hitta en strategi som passar alla medarbetare.

Medley och Akan (2008) menar att Lewins (1947) modell är applicerbar även idag eftersom den underlättar förståelsen av organisationers beteende. Vad som går att utläsa från resultatet är dock att Lewins (1947) modell kan vara problematisk eftersom medarbetare inte alltid utvecklas samtidigt i samma faser. Därför kan det vara svårt att se exakt när en organisation går från unfreeze till change och sedan freeze.

I resultatet går det att utläsa att de olika faserna förekommer, dock inte med en tydlig början och ett tydligt slut. Faserna förekommer parallellt i organisationen, en medarbetare befinner sig individuellt i en fas som kan skilja sig från den fas andra medarbetare befinner sig i. Via intervjuer med medarbetare blir det tydligt att det tar längre tid för vissa än för andra att acceptera förändringen. En av respondenterna menade på att hen upplevt förändringen som tung, fram till två månader innan intervjun skedde. Detta kan peka på att hen, fram till två månader innan intervjutillfället, fortfarande dröjt sig kvar i change-fasen och tvekade inför att ta till sig de nya arbetssätt och rutiner som förändringen medförde. När respondenten därefter nådde freeze-fasen är det möjligt att det blev enklare för hen att se på förändringen som någonting positivt och kunde då befästa det nya som en del av hens arbete.

4.2.2 Kotters åttastegsmodell.

Kotter (1996) förklarar förändringsarbetet genom en åttastegsmodell. Första steget i Kotters (1996) modell är att etablera en känsla av att det är nödvändigt med en förändring, att den behövs. Majoriteten av respondenterna som var anställda innan det nya företaget tog över var överens om att förändring var nödvändig eftersom verksamheten inte sköttes som den skulle. Andra steget handlar om att etablera en arbetsgrupp som leder förändringen tillsammans (Kotter, 1996). Det nya företaget och dess nya ledning blir därmed den nya arbetsgruppen.

Tredje steget handlar om att ha visioner och strategier (Kotter, 1996). Det nya företaget som tog över vårdboendet hade sedan tidigare visioner, strategier och rutiner för hur verksamheten skulle drivas. Uppfattningen om dessa rutiner och arbetssätt var olika hos respondenterna där vissa upplevde dem som bra och andra upplevde dem som mindre bra.

Fjärde steget beskriver att ledningsgruppen ska kunna införliva sina visioner och att det ska nå ut till alla (Kotter, 1996). Det går att konstatera att företaget inte lyckats kommunicera dessa strategiers förtjänster till alla medarbetare eftersom somliga upplever att de inte är bra. Vidare menade vissa respondenter att de fått mycket information och att chefen med sitt engagemang lyckats införliva företagets visioner. Andra hade istället önskat fler möten och en mer närvarande chef för att förstå de nya visionerna och rutinerna. Det går att

förstå att det fjärde steget framstår som ett viktigt steg i förändringsprocessen, eftersom det från resultatet framgår att de respondenter som inte känt att de fått tillräckligt med information om de nya visionerna också är de som inte varit lika positivt inställda till förändringsprocessen. För att engagera och få alla medarbetare med på förändringen verkar det alltså vara viktigt att kommunicera visionerna och strategierna på ett bra och tydligt sätt.

Femte steget handlar om att minska hinder och motstånd (Kotter, 1996). Respondenterna menade att somliga av de som slutade när vårdboendet bytte ägare inte var positiva till det nya arbetssättet och ny personal anställdes istället. Ledningen gav personalen valmöjligheten att stanna kvar eller sluta på vårdboendet. Detta kan ha varit en strategi för att minska motståndet, eftersom många av de som var negativt inställda till förändringen valde att lämna och söka sig vidare. Trots det fanns det enligt respondenterna en del personal kvar på vårdboendet som inte var lika entusiastiska till förändringen. De menar dock att när en del av den negativt inställda personalen försvann var det lättare att arbeta tillsammans som en grupp och genomföra förändringen. Flera av respondenterna beskrev att chefens dörr alltid stod öppen, de hade möjlighet att komma med förslag till förändring och de kände att hen lyssnar. Som ett resultat av chefens tillgänglighet och öppenhet kan motståndet till förändring minska i personalgruppen.

Kotters (1996) sjätte steg handlar om kortsiktiga vinster, vilket inte är någonting som går att utläsa i resultatet.

Kotters (1996) sjunde steg beskriver att de nya rutinerna ska befästas. Majoriteten av respondenterna har idag tagit till sig de nya rutinerna men det har tagit olika lång tid för alla att göra det. Många kände att det är lättare att införliva det nya arbetssätten när de ser att chefen är närvarande och kontinuerligt besöker avdelningarna och frågar hur det går. Somliga av respondenterna beskrev att de var skeptiska till det nya företaget i början men att de idag kände en större tillit. Anledningen till att de kände en större tillit är för att de fick en mer närvarande chef och mer tid att spendera tillsammans med vårdtagarna. Det sista åttonde steget handlar om att befästa företagskulturen. (Kotter, 1996) Majoriteten tyckte att det idag var bättre och att förändringen gjorde nytta vilket visar att den nya företagskulturen börjar få fäste.

4.2.3 Kontinuerliga kontra episodiska förändringar.

Många av respondenterna beskrev att den förändringen som de genomgick var planerad sedan tidigare och de hade fått information i god tid. Lewin (1947) och Kotter (1996) beskriver förändringar som en process med faser där det finns en tydlig början och ett

tydligt slut, detta till skillnad från kontinuerliga förändringar som pågår fortlöpande och tillåter spontana och slumpmässiga förbättringar. Eftersom förändringen har en tydlig början och ett tydligt slut är det inte en kontinuerlig förändring utan snarare en episodisk förändring. Czarniawska (2011) varnar för farorna med episodiska förändringar eftersom de skadar den vardagliga rutinen. En del av den problematik som respondenterna upplevde under förändringen, exempelvis personalbrist och att det var rörigt på avdelningarna kan bero på att det var en episodisk förändring som skedde. Således har vårdboendet, till viss del, råkat ut för de faror som Czarniawska (2011) menar kan medföras vid sådan förändring.

4.3 Delaktighet under förändringen

Av resultatet framkom det att de respondenter som varit delaktiga överlag var mer nöjda med förändringen än de som inte varit delaktiga. Gao-Urhahn et al. (2016) skriver att delaktighet hos medarbetarna ger bäst förutsättningar för att lyckas på längre sikt samt att det minskar motstånd hos medarbetarna. De respondenter som varit delaktiga var mer positiva och upplevde också att förändringsprocessen gått bra jämfört med de som inte var delaktiga. De respondenter som inte varit delaktiga var mer negativa, tyckte inte de fått tillräcklig information och upplevde att chefen inte varit tillräckligt närvarande. Gao-Urhahn et al. (2016) beskriver att de som inte upplever att de är delaktiga gör ett sämre arbete, är mindre engagerade och i värsta fall kan det leda till frånvaro. Shin et al. (2015) beskriver att engagemanget för förändringen påverkas av medarbetarnas attityder till förändringen. Många av de som inte var delaktiga upplevde att de hade önskat ha mer påverkanskraft. De ansåg att de hade kunnat bidra med mycket eftersom de var erfarna inom arbetsområdet.

Även Shin et al. (2015) menar att det krävs mycket engagemang från medarbetarna för att en organisationsförändring ska bli bra. En av respondenterna menade att om personalen fått vara mer delaktig och bestämt mer så hade förändringen gått bättre. Hen resonerade att ledningen inte hade någon egentlig inblick i hur det fungerade på golvet. För att förbättra förändringsprocessen i enighet med Shin et al. (2015) hade ledningen kunnat rådfråga personalen ytterligare om deras synpunkter och kunskap och på så sätt engagerat medarbetarna.

De som varit delaktiga i förändringen var positiva till ledningen och kände att chefens dörr alltid stod öppen för deras idéer och förslag till förbättringar. Gao-Urhahn et al. (2016) beskriver att de som är delaktiga känner ett starkare band till organisationen och blir därmed mer kreativa i sitt arbete. Vilket leder till att de vill bidra och engagera sig i det de gör. De respondenter som inte hade lika mycket ansvar och delaktighet var inte medvetna om

att de hade möjlighet att komma med förslag till chefen. Detta kan ha skapat en känsla av besvikelse bland dessa respondenter som därför inte kände sig lika motiverade att ta till sig förändringen.

4.4 Information och kommunikation

De respondenter som ansåg att förändringen gått bra var desamma som upplevde att de fått den information de behövde. Detta går hand i hand med vad Lewis (2011) och Bordia et al. (2004) diskuterar där de menar att kommunikation är ett effektivt verktyg för att minska osäkerheten hos medarbetarna. Somliga respondenter upplevde att kommunikationen varit tydlig och att osäkerheten reducerats och de har känt sig trygga med förändringen. Andra respondenter har inte upplevt kommunikationen som lika effektiv och det är därför möjligt att de känt en viss osäkerhet under förändringen.

Som tidigare nämnt är det respondenterna som upplevde att de har fått vara delaktiga i förändringen även de som kände sig mest positiva till förändringen genom hela processen. Detta går i linje med vad såväl Lewis (2011) som Bordia et al. (2004) skriver, om att medarbetare som fått vara delaktiga upplever att de har mer kontroll över situationen och även känner en större tillfredsställelse. De respondenter som inte upplevde att de varit delaktiga är de som känner sig mer osäkra. En av respondenterna som inte varit delaktig berättade att hen kände att hen inte hade någon kontroll över situationen och att saker och ting genomfördes utan att hen var förberedd. Utifrån resultatet går det att utläsa att kommunikationen till viss del var ett problem under förändringen eftersom vissa respondenter kände att kommunikationen var bristfällig. Samtliga respondenter upplevde att det var tydligt varför förändringen skedde och att detta berodde på politiska faktorer eftersom ett nytt företag vann upphandlingen av vårdboendet. De blev informerade om att förändringen skulle ske i god tid innan den trädde i kraft.

Ytterligare något som blir tydligt i resultatet är att respondenterna var nöjda med vissa delar av förändringsprocessen men missnöjda med andra. Det går att förstå utifrån det som Nelissen och van Selm (2008) diskuterar om tvetydighet. De menar att medarbetare kan ha både positiva och negativa tankar om en organisationsförändring samtidigt. Ett exempel på detta i resultatet är att en del respondenter varit nöjda med chefens engagemang medan de varit mindre nöjda med informationen kring de nya rutinerna som införts. Att ha en ambivalent inställning till förändringen kan ha påverkat respondenternas vilja att engagera sig i förändringen eftersom de inte fullt accepterat att förändringen sker.

En del respondenter upplevde flera delar av förändringen som bristfälliga, exempelvis ofullständig information. Trots det menade de flesta att de idag, ca ett halvår efter att förändringen trätt i kraft, kände sig mer positivt inställda till framtiden. Den osäkerhet som fanns under förändringens gång börjar sakta reduceras. Även denna förändring i attityd går hand i hand med var Nelissen och van Selm (2008) skriver där de menar att positiva reaktioner tenderar att öka från unfreeze- till freeze-fasen och att negativa reaktioner tenderar att minska. Det går att tolka resultatet som att ju mer bekväma respondenterna blir med förändringen, ju mer tar de till sig av de nya rutinerna och desto mer de går in i freeze-fasen desto mindre negativa till förändringen blir de.

Något som flertalet respondenter berättade var att det är mycket information vid en organisationsförändring, något som de menade är oundvikligt. Andra respondenter nämnde även att informationen inte varit tillräckligt tydlig och relevant. Detta går i linje med vad Klein (1996) skriver om där han menar att det är viktigt att den information som ges är relevant och att den annars riskerar att glömmas bort. Utifrån resultatet går det att utläsa att det å ena sidan kan vara så att chefen inte helt lyckats förmedla den relevanta information som Klein (1996) diskuterar eftersom flertalet respondenter benämner informationen som bristfällig. Det kan å andra sidan vara så att vissa respondenter känt ett motstånd till förändringen redan från start och därför är mindre mottagliga för den information som kommer från ledningen. Klein (1996) menar att motstånd bland annat uppkommer eftersom gamla värderingar och metoder utmanas. Detta går att utläsa från resultatet där flera medarbetare diskuterade att gamla metoder som fungerat bra tidigare, i och med förändringen bytts ut. Utifrån Klein (1996) hade motståndet i organisationen kunnat vara mindre om det hade funnits en strategi för vad som kommunicerades och när det kommunicerades.

4.4.1 Att kommunicera förändring.

Nelissen och van Selm (2008) diskuterar vikten av hur ledningen kommunicerar förändringen. Utifrån det Nelissen och van Selm (2008) och Klein (1996) skriver och utifrån det respondenterna berättade kan det tolkas som att kommunikationsstrategin som funnits inte varit tillräckligt välplanerad alternativt att det inte funnits någon strategi bakom kommunikationen. Det kan även vara så att kommunikationen inte varit tillräckligt effektiv, vilket Saruhan (2014) menar är viktigt vid en förändring. Det går även att diskutera om det är kommunikationen som varit bristfällig eller om det är respondenterna som varit negativt inställda från början och därför inte velat ta till sig informationen. Eftersom denna studie fokuserar på medarbetarnas upplevelser av organisationsförändringen kan slutsatsen dras att

en tredjedel av respondenterna upplevt kommunikationen och informationen som bristfällig och att detta varit ett problem under förändringen, oavsett om chefen och ledningen kan ha tyckt att det har fungerat bra. Trots att en tredjedel av respondenterna upplevde informationen och kommunikationen som bristfällig beskrev samtliga chefen som närvarande och engagerad vilket går i linje med det Klein (1996) skriver där han menar att ansikte mot ansikte är den kommunikation som är att föredra. De flesta respondenter menade att chefen ofta besökte avdelningarna, men de hade ändå önskat fler möten. Det går således att utläsa att respondenterna tänkte i enighet med Klein (1996) och menade att ansikte mot ansikte kommunikation är att föredra, något de önskar hade skett med frekvent.

4.5 Rekrytering och schemaläggning av personal.

Som tidigare nämnt i resultatet var det många av respondenterna som upplevde att det fanns märkbara problem när det gällde tillsättning av personal och schemaläggning. När en stor del av personalen valde att säga upp sig vid förändringens börjans tvingades ledningen tillsätta mycket ny personal på kort tid. Hughes och Lapanes (2006) studie pekar på att bristen av personal är den största orsaken till stress för vårdpersonal. Detta går i linje med hur situationen var på det studerade vårdboendet. Eftersom behörig personal saknades under en tid berättade flera av respondenterna att en större arbetsmängd lades på den befintliga personalen. Respondenterna berättade även att tid fick läggas på att lära upp personal som aldrig tidigare arbetat inom vården vilket ledde till att respondenterna inte kunde utföra sina ordinarie arbetsuppgifter. Hughes och Lapane (2006) menar att tid som försvinner från ordinarie arbetsuppgifter är något som skapar stor stress hos vårdpersonal. Avsaknad av utbildad personal som tillgänglig för att fylla upp den förlorade tiden skapar ytterligare stress för vårdpersonal.

Den ökade mängden arbete som lades på den personal som arbetat en längre tid på vårdboendet kan ha bidragit till den klyfta som skapades mellan ny och gammal personal. Eftersom all ny personal behövde utbildas ökade arbetsbelastningen ytterligare för den gamla personalen och därmed kan en irritation mellan de två personalgrupperna ha växt fram.

Respondenterna berättade också att under den period då det saknades personal var det flera pass på dygnet som ej var schemalagda och som behövde schemaläggas. En respondent berättade att personalen under en period på fyra månader arbetade "morgon-kväll-morgon-kväll" sex dagar i veckan. Dessa scheman lades av teamledaren och respondenterna upplevde att de inte kunde påverka schemaläggningen. Eftersom flera av respondenterna upplevde den höga arbetsbelastningen som något påfrestande är det troligt att en nivå av medbestämmande

och delaktighet hade underlättat för personalen. Om personalen får vara delaktig i beslutsprocessen menar Gao-Urhahn et al. (2016) att chansen är större att personalen tar till sig förändringen på kort sikt. Därmed minskar även motståndet till förändringen eftersom de känner sig mer delaktiga och får möjlighet att yttra sig i förändringsprocessen.

Det är möjligt att problemen med tillsättning av personal, schemaläggning och utbildad personal kunnat undvikas om dessa frågor hade planerats bättre. Eftersom personalen fick valet att stanna kvar på vårdboendet eller sluta när förändringen skulle genomföras, var ledningen medveten om hur mycket personal som skulle behöva tillsättas för att täcka upp de luckor som fanns i personalstyrkan. Flera respondenter menade att planering och framförhållning från ledningens sida hade kunnat underlätta förändringsprocessen för personalen. Bland annat genom att undvika genomförandet av nya rutiner samtidigt som de ansvarade för att lära upp den nya personalen. Upplevelsen av att det skedde för många förändringar samtidigt hade även kunnat reduceras.

4.5.1 Motstånd och konflikter bland personalen.

Flera av respondenterna berättade att det upplevde att det funnits irritation och klyftor inom personalen. Detta var något som de upplevde existerade redan innan förändringen startade, eftersom det fanns vissa i personalen som inte ville samarbeta med vissa personer i personalen. Vidare berättade respondenterna att under förändringen tillkom det ytterligare konflikter mellan ny och gammal personal. Dessa nya klyftor berättade respondenterna uppstod eftersom den gamla personalen hade svårt att ta till sig och acceptera de nya rutiner och arbetssätt som den nya ledningen implementerade. Valentino (2004) menar att när personal från olika arbetskulturer sammanslås kan det uppstå ett motstånd till sammanslagningen och förändringen. Motståndet kan därefter bidra till att det skapas klyftor mellan personalen som delas upp i två eller flera grupper. På det studerade vårdboendet består grupperna av den personal som sätter sig emot förändringen, och den personal som har accepterat förändringen och arbetar för den.

Motståndet till förändringen ligger i linje med vad Yukl (2009) skriver om, hur svårt det kan vara för personal att acceptera en förändring. Yukl (2009) menar att personalen protesterar mot förändringen mer eftertryckligt om det tidigare har skett förändringar som inte varit framgångsrika. Vårdboendet har haft flera uppdragsgivare och flera av respondenterna berättade att den tidigare uppdragsgivaren inte skötte vårdboendet på ett bra sätt, därmed kan det vara att personalen är orolig för att det ska bli ännu sämre i och med den nya förändringen. Alternativt att förändringen går bra till en början men att det sedan fallerar igen.

Valentino (2004) skriver om att när två olika företagskulturer sammanslås är risken stor att den grupp som måste ändra på sin företagskultur sätter sig emot förändringen, i detta fall den personal som redan fanns på vårdboendet eftersom de var införstådda med det tidigare företagets kultur. Motståndet kan komma från att personalen inte tror att förändringen kommer att vara framgångsrik och leda till att det blir bättre på vårdboendet. Dessutom menar Valentino (2004) att personalen kan sätta sig emot en ändring av rutiner och arbetssätt eftersom personalen upplever att en förändring inte behövs och det kan finnas en arbetsstolthet i sättet som personalen arbetat innan förändringen. Flera av respondenterna berättade att de gärna hade varit delaktiga och påverkat vissa av rutinerna eftersom de kände till hur det fungerade på vårdboendet och kände vårdtagarna och visste hur de skulle hantera dem. Således går det att utläsa att det finns en arbetsstolthet hos respondenterna och att denna är väsentlig för dem.

4.6 Metoddiskussion

4.6.1 Metodval.

I uppsatsen används kvalitativ metod eftersom syftet med uppsatsen är att nå djupare förståelse för ett socialt fenomen i en viss kontext, i vårt fall medarbetares syn på organisationsförändringar. Den kvalitativa forskningen fokuserar på ord, deltagares uppfattning och meningsskapande, hur deltagarna förstår och tolkar sin värld (Willig, 2013). Med hjälp av kvalitativ forskning kan vi som forskare därför få en djupare förståelse för vårt ämne, organisationsförändringar. Som forskare söker vi således inte efter en mätbar verklighet utan en verklighet som skapas av och mellan människor (Merriam, 1994).

4.6.2 Urval.

Urvalet var, som tidigare nämnt i metodavsnittet, ett bekvämlighetsurval. Den ursprungliga tanken var att medarbetarna själva skulle få skriva upp sig på en lista, vilket de blev informerade om i det informationsblad som delades ut. Dock fungerade inte denna anmälningslista i praktiken. Eftersom verksamheten är så pass dynamisk och oförutsägbar kunde inte medarbetarna på förhand bestämma vilken dag och tidpunkt de kunde ställa upp på en intervju. Därför fick vi tillslut, som tidigare nämnts i metodavsnittet, hjälp av teamledaren för att hitta respondenter. Därför går det inte att utesluta att teamledaren valt att fråga respondenter på särskilda grunder, exempelvis personer som hen trodde skulle ge en positiv bild av förändringen. Eftersom vi inte hade någon annan möjlighet valde vi att samarbeta med teamledaren. Utifrån resultatet går det dock att utläsa att alla respondenter inte var nöjda med

förändringen, vilket kan ge en indikation på att teamledaren inte gjorde ett urval baserat på endast respondenter med positiv inställning.

4.6.3 Brister och hur dessa hanterats.

Enligt de etiska riktlinjerna har samtliga svar behandlats helt konfidentiellt och det går inte att härleda vem som har sagt vad. Dock var teamledaren en del i urvalsprocessen och således vet hen vilka tolv respondenter som medverkar i studien. För att följa de etiska riktlinjerna har därför varje respondent oidentifierats och slumpvis tilldelats en bokstav. Trots att teamledaren vet vilka tolv respondenter som medverkar kan varken hen eller någon annan således utläsa vem av respondenterna som sagt vad.

När vi kom till vårdboendet visste vi, som tidigare nämnts, inte vilka vi skulle få intervjua, och hur länge de vi intervjuade hade arbetat på vårdboendet. Det intervjuades personer som arbetat olika länge på vårdboendet och därmed hade studien kunnat tjäna på att anpassa frågorna beroende på hur länge respondenterna arbetat på vårdboendet. Detta eftersom somliga av dem började under förändringen och inte hade samma typ av relation till förändringen som de som arbetat på vårdboendet under flera år.

Intervjuerna genomfördes cirka ett halvår efter att förändringen genomförts, vilket innebär att frågorna ställdes i retroperspektiv. Detta innebär att respondenterna kan komma ihåg förändringen på ett annorlunda sätt än hur de faktiskt upplevde den när de var mitt uppe i förändringsprocessen. Det vill säga att när de ska tänka tillbaka och återberätta hur de upplevde förändringen finns det en risk att de kommer ihåg den som jobbigare, eller lättare, än vad de faktiskt tyckte att förändringen var. Dock resonerar vi att ett halvår är relativt tätt inpå en omfattande förändring och att de därför, med största sannolikhet har förändringen färskt i minnet.

Vid semistrukturerade intervjuer finns det en risk för ledande frågor och att intervjuarens kroppsspråk och verbala reaktioner påverkar respondenten (Kvale & Brinkmann, 2009). Ledande frågor behöver dock inte vara någonting negativt vid kvalitativa intervjuer (Kvale & Brinkman, 2009). Genom att ställa ledande frågor kan vi försäkra oss om att vår tolkning är rätt och att vi förstått respondenten korrekt. Vi är medvetna om att vårt kroppsspråk och vår mimik kan ha påverkat respondenterna men vi fick ändå känslan av att respondenterna kände sig avslappnade under intervjuerna och samtliga var villiga att svara på alla frågor. Vi tror även det kan ha varit till vår fördel att de talar om sina egna upplevelser och att de således inte finns något rätt eller fel svar, vilket även betonades inför varje intervju.

4.6.4 Kvalitetssäkring.

För att mäta kvaliteten vid forskning används ofta måtten validitet, reliabilitet och objektivitet. Dessa kriterier kan dock vara problematiska eftersom de förutsätter en positivistisk ontologi och epistemologi (Heide & Simonsson, 2014). Även Kvale och Brinkmann (2009) menar att vissa kvalitativa forskare avfärdar eller ignorerar frågor om validitet och reliabilitet eftersom begreppen har sitt ursprung i positivistiska föreställningar. Vidare menar Kvale och Brinkmann (2009) att trots att det är önskvärt att öka intervjuresultatens reliabilitet bör inte för stor vikt läggas på detta eftersom det kan motverka intervjuarens kreativitet vilken är viktig för att kunna improvisera och följa upp intressanta infallsvinklar i intervjuer.

Heide och Simonsson (2014) diskuterar alternativa vägar för att kvalitetssäkra en kvalitativ studie. För att studien ska anses som trovärdig menar Heide och Simonsson (2014) att det är viktigt att man som forskare samlar in ett rikt empiriskt material, vilket vi haft ambitionen att göra eftersom vi har haft tolv intervjuer. För att undvika missförstånd och försäkra sig om att det som respondenterna uttryckt uppfattas korrekt kan deltagarvalidering vara ett bra hjälpmedel (Heide & Simonsson, 2014). Även Kvale och Brinkmann (2009) menar att ett sätt att validera intervjuer är att kontrollera den information som erhålls under intervjuer, detta genom noggrann utfrågning om meningen i det som sägs. Vi har använt oss av deltagarvalidering genom att i varje intervju löpande summerat det respondenten sagt och även gett dem möjlighet att korrigera eller lägga till reflektioner de anser är viktiga. Detta gjordes för att försäkra oss om att tolkningen är riktig och således öka studiens tillförlitlighet

Inom kvalitativ forskning är forskaren en del av mätinstrumentet (Bryman, 2011). Det innebär att det som presenteras i studien ska vara så korrekt och representativt som möjligt för att hålla hög kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2009). För att öka kvaliteten i studien har vi som forskare varit medvetna om vår egen roll i forskningen (Willig, 2013). Det är vi som tolkar deltagarnas ord och det kan därför inte ses som en allmän sanning.

Eftersom forskaren är en del av mätinstrumentet inom kvalitativ forskning, och forskarens egen tolkning är det centrala vid datainsamling är det svårt att replikera kvalitativ forskning (Bryman, 2011). Det går inte heller att generalisera studien till alla typer av vårdboenden eftersom det finns så pass många faktorer som kan skilja sig åt. Dock kan det ge en indikation, om än liten, på hur personal på vårdboenden kan uppleva förändringar. Ytterligare kritik mot kvalitativ forskning är att den brister i transparens och att det inte går att följa hur undersökningen konkret planerades och genomfördes (Bryman, 2011). För att öka

forskningens transparens har vi i metodavsnittet gjort en tydlig och noggrann redogörelse för studiens tillvägagångssätt. Vi har även använt oss av direktcitat för att öka studiens transparens och trovärdighet. Eftersom vi är tre forskare som diskuterar materialet kan vi finna fler relevanta analysingångar och vi kommer tillsammans fram till hur materialet skall tolkas. Det kan därmed hjälpa oss att öka kvaliteten och tillförlitligheten i studien.

4.7 Slutsats

Lewins (1947) och Kotters (1996) modeller för att beskriva förändringar är ett hjälpmedel för att förstå att en organisation går igenom olika faser under en förändring. Dock är de problematiska eftersom de ser på organisationer som statiska, vilket resultatet visade att de inte är, eftersom alla faser, både från Lewin (1947) och Kotter (1996), existerade bland personalen på vårdboendet på en och samma gång.

Resultatet visade att en stor anledning till att delar av respondenterna inte kände sig nöjda med förändringen var att de inte upplevde att de fått vara delaktiga och vara med och påverka under förändringen. Det är således viktigt för ledningen och den närmste chefen att få samtliga medarbetare att känna sig delaktiga i förändringsprocessen. Genom att låta medarbetarna vara delaktiga minskar motståndet hos medarbetarna och förändringsarbetet underlättas. Därmed är det även viktigt med kommunikation och att denna kommunikation ska vara ömsesidig. Dels att den information som kommer från chefen är tydlig men även att medarbetarna själva kan kommunicera sina idéer och förslag till chefen.

De flesta respondenterna upplevde att såväl chefen som teamledaren varit engagerade under förändringen och att det är positivt. Det går således att dra slutsatsen att för att öka chanserna till att en förändring går bra är det viktigt med engagemang från chefen samt kommunikation i alla led i organisationen.

Samtliga respondenter nämner att det varit stor personalomsättning och att detta har påverkat arbetet under förändringens gång. Det har varit rörigt på grund av brist på personal och detta har påverkat såväl schemaläggning som stressnivå under förändringens gång. Utifrån det respondenterna berättat kan slutsatsen dras att stabilitet i personalstyrkan är en viktig del i att underlätta för medarbetarna under förändringen.

När fenomenet organisationsförändring studeras blir det uppenbart att det är ett komplext ämne. Det är svårt att se en organisation som en statisk enhet eftersom organisationen är dynamisk och består av människor. Människor med olika preferenser, olika känslor och olika bakgrund. Likväl kan en och samma medarbetare ha både positiva och negativa känslor inför en förändring samtidigt vilket gör fenomenet än mer komplicerat.

Eftersom alla organisationer är så pass olika är det därför svårt att generalisera de resultat som fått fram i denna fallstudie på andra organisationer och deras förändringsarbete. Dock kan en fallstudie ge upphov till en mängd nya intressanta frågor som kan verka som utgångspunkt för vidare studier.

Många tidigare studier beskriver förändringsprogram som misslyckade eller att de medför försämringar. I denna studie däremot, berättade majoriteten av respondenterna att förändringen har varit mycket positivt för dem. Arbetet och omsorgen har blivit bättre och de har mer tid för patienterna eftersom de har mer personal samt att chefen är närvarande och delaktig i arbetet.

4.8 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång upptäcktes mycket inom området som skulle kunna ligga till grund för vidare forskning. Mycket forskning idag behandlar engagemanget i ledningen och inte engagemanget mellan medarbetarens närmsta chef och medarbetaren själv. Sökningar inom området tycks peka på att den närmaste chefen och hans engagemang är ett relativt outforskat område. En annan intressant studie på framtida forskning hade kunnat vara att utveckla fallstudien genom att skicka ut enkäter till fler vårdboenden. Därmed kan en större generalisering för vårdboenden göras, istället för att påstå att resultatet endast går att applicera på det vårdboende som blivit studerat. Utvecklingen av denna studie kan leda till att forskningen inom området blir mer omfattande. Vidare hade det varit av intresse att studera hur manligt respektive kvinnligt ledarskap skiljer sig under organisationsförändringar inom vården. Även en komparativ studie skulle kunna göras, genom att jämföra offentliga och privata vårdboenden för att se likheter och skillnader. Alternativt kan en komparativ studie mellan vårdboenden i Sverige och vårdboenden utomlands göras. Eftersom denna studie är småskalig hade en påbyggnad av denna studie kunnat ge en mer omfattande och djupare förståelse för medarbetarens syn på organisationsförändringar inom vården.

5. Referenslista

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivism, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy Of Management Review*, 28(1), 13-33. doi:10.5465/AMR.2003.8925191
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Blomgren, M. (2003). Ordering a profession: Swedish nurses encounter new public management reforms. *Financial Accountability and Management*, 19, 45-71.
- Bordia, P., Hunt, L., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004) Communication and uncertainty during organizational change: It is all about control. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3), 345 – 365 .
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal Of Change Management*, 11(3), 353-373. doi:10.1080/14697017.2011.586951
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Czarniawska, B. (2011). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Dahlgren, G. (2014). Why public health services? Experiences from profit-driven health care reforms in Sweden. *International Journal Of Health Services*, 44(3), 507-524
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell & Thelander (Red) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2011) *Intervjuer* I G., & Svensson, P (Red). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. Handbok i kvalitativa metoder. Stockholm: Liber AB
- Ferlie, E., Ashburner, L., FitzGerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press

- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal Of Organizational Behavior*, 37(4), 515-536. doi:10.1002/job.2088
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014) *Kvalitet och kunskap i fallstudier*. I Eksell & Thelander (Red) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Hertz, N. (2005). *Det tysta övertagandet: Den globala kapitalismen och demokratins död*. PAN: Stockholm
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Kalisch, B., & Lee, K. H. (2014). Staffing and job satisfaction: nurses and nursing assistants. *Journal Of Nursing Management*, 22(4), 465-471 7p. doi:10.1111/jonm.12012
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal Of Organizational Change Management*, 9(2), 32.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lenéer-Axelsson, B & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lapane, K. L., & Hughes, C. M. (2007). Original study: Considering the Employee Point of View: Perceptions of Job Satisfaction and Stress Among Nursing Staff in Nursing

- Homes. *Journal Of The American Medical Directors Association*, 88-13.
doi:10.1016/j.jamda.2006.05.010
- Lewin, K. (1947a) *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change*. *Human Relations* 1(1): 5–41
- Lewis, Laurie K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- McLaughlin, K., Osborne, S. P., & Ferlie, E. (Eds.) (2001). *The new public management: current trends and future prospects*. London: Routledge.
- Medley, B. C., & Akan, O. H. (2008). Creating positive change in community organizations: A case for rediscovering Lewin. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 485-496.
- Merriam, B., S (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications*, 13(3), 306-318. doi:10.1108/13563280810893670
- Ragneklint, R. (2004) *Effektivitet: -Vad är det? Perspektiv på effektivitet i offentlig sektor. Exemplet sjukvården*. Lund: Akademi och samhälle.
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business & Economics Research Journal*, 5(4), 143-166.
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886315603123.

- Socialstyrelsen. (2015a). *Äldre och personer med funktionsnedsättning - regiform dr 2014. Vissa kommunala insatser enligt socialtjänstlagen*. Stockholm: Socialstyrelsen
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2014). *Förändringsarbete i organisationer-om att utveckla företagskulturer*. Stockholm, Liber AB.
- Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring-hur, vad och varför?*
Lund: Studentlitteratur
- Valentino, C. (2004). The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture. *Journal Of Healthcare Management*, 49(6), 393-404 12p.
- Vetenskapsrådet. (2011). *God Forskningssed* Hämtat 12 maj 2016 från:
<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* (3. uppl.). Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Winblad, U., Mankell, A., & Olsson, F. (2015). Privatisering av välfärdstjänster: hur garanteras kvaliteten i vård och omsorg?. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 117(4), 531-554.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations*. (7. uppl.) New Jersey: Pearson Education Inc.

6. Bilagor

Bilaga 1 - Informationsblad till personalen på vårdboendet

Hej!

Vi är tre studenter vid Lunds universitet som läser Beteendevetenskapliga programmet och vi intresserar oss för förändringar i organisationer . Vi söker därför deltagare i en intervjustudie där vi vill undersöka hur övergången från en privat aktör till en annan kan upplevas, positivt och negativt. Resultatet av undersökningen kan ge ny, viktig kunskap om hur förändringar kan genomföras på bästa sätt.

Vi planerar att varje intervju kommer vara i ca 30 minuter och vi uppskattar verkligen ert deltagande då det skulle vara till stor hjälp i vår studie. Vi söker inte efter några rätt eller fel svar utan efter er upplevelse och uppfattning. Vi tänker genomföra intervjuerna under vecka 15. Vi kommer att komma hit så att intervjuerna kan genomföras under arbetstid och när det passar er, vilket vi har kommit överrens om tillsammans med X, som har godkänt att vi lånar er en stund under arbetstid. Intervjuerna kommer att genomföras enskilt, bakom stängda dörrar så att vi inte ska riskera att bli avbrutna under intervjun.

Vid intervjuerna så kommer det vara en av oss som leder intervjun och ställer frågor och en av oss som kommer att sitta och endast observera och anteckna. Allt material kommer att behandlas kondidentiellt och kommer att raderas efter att undersökningen är klar. Ni kommer att vara anonymiserade i arbetet och det kommer inte vara möjligt för läsaren att kunna avgöra vem ni är.

De teman som vi kommer att beröra under vår studie är:

- Tankar om omorganisationen. Vad har fungerat bra och mindre bra?
- Din delaktighet i förändringen
- Delaktighet från närmaste chef
- Kommunikationen vid förändringen

För att delta i studien kan ni skriva upp er på den lista som vi delat ut eller så kan ni kan ni kontakta oss på XXX@hotmail.com eller telefon: 073-XXXXXX. Kontakta oss gärna om ni har några ytterligare frågor eller funderingar.

Vi ser fram emot att höra från er
Moa, Jakob och Shiran

Bilaga 2 - Intervjuguide

Intervjuguide Intro

1. Hälsa välkommen.
2. Presentera oss själva; namn & vad vi studerar
 - a. En person kommer leda intervjun medan den andra kommer att observera under hela intervjun och eventuellt ställa några frågor på slutet.
 - c. Syftet är inte att få fram rätt eller fel svar, alla synpunkter är välkomna!
 - d. Betona att alla kommer vara anonyma i arbetet, att de kan avbryta när de vill och att de kan avböja att svara på frågor enligt de etiska riktlinjerna
 - e. Beräknas ta ca 30min.
4. Presentera syftet
7. Fråga om allt är tydligt eller om deltagarna har några frågor innan intervjun startar
8. Fråga deltagarna om det är okej att vi spelar in intervjun och meddela att allt material kommer att behandlas kondifientiellt och att de kommer att vara anonyma i arbetet.

Frågor

1. Hur länge har du arbetat på vårdboendet?
2. Vad är dina tankar om omorganisationen?
3. Vad tycker du har fungerat bra under förändringen?
4. Vad tycker du har fungerat mindre bra under förändringen?
5. Känner du att du fick tydlig information om varför omorganisationen skedde?
6. Hur upplever du att kommunikationen kring förändringen har varit?
7. Hur upplever du att förändringen har gått?
8. Har du fått vara delaktig i planeringen och genomförandet av förändringen?
9. Hade du velat vara mer delaktig?
10. Om ja- hur har det påverkat dig att du inte fick vara mer delaktig?
11. Om nej- hur kommer det sig?
12. Har din närmaste chef aktivt gjort något för att underlätta förändringen för dig?
13. Hur upplever du att kommunikationen har fungerat mellan dig och din närmsta chef?
14. Hur engagerad upplever du att din närmsta chef varit under förändringen?
15. Finns det något din chef hade kunnat göra bättre?
16. Upplever du att förändringen har påverkat kvaliteten på ditt arbete?
 - a. JA, Isåfall: Hur?
17. Upplever du att förändringen har påverkat omsorgen till dina patienter?
JA, Isåfall: Hur?
18. Ser du skillnad i hur ditt arbete ser ut innan och efter förändringen?
På vilket sätt?
Positivt/ negativt?
19. Har du känt att det har varit någon tuff tid under förändringen?
 - a) Ja, hur hanterade du denna tuffa tid?
 - b) Hur hjälpte din chef dig under den tuffa tiden?
20. Hur upplever du att det har fungerat med personalen på vårdboendet under förändringen?
21. Känner du att det är någon skillnad på hur ny personal och gammal personal upplever förändringen?
22. Hur upplever du att rutinerna har förändrats sen förändringen?
23. Hur ser du på framtiden här på vårdboendet?

24. Finns det något som skulle kunna ha gjorts annorlunda för att underlätta för dig under förändringen?

Slutligen: Summera vad intervjudeltagaren sagt och fråga om det finns någonting hen vill tillägga.