



Kurskod: SKOM01
Termin: VT 2010
Handledare: Eva-Karin Olsson, Fil. dr
Examinator: Mats Heide, Fil.dr, docent

Masteruppsats i strategisk kommunikation

Medarbetarens kommunikativa roll vid strategisk förändring

En fallstudie av Skånes Universitetssjukhus ur ett meningsskapande perspektiv

MARIANNE SANDBERG

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Abstract ▪ Sammanfattning

The communicative role of the co-worker during strategic change – A case study of Skåne University Hospital, from a sensemaking perspective.

Many organizations of today go through major changes in order to adapt to a fast changing environment. Organizational change and change communication have mainly been studied from a management perspective. In a new approach this empirical and qualitative case study sets out to explore *the communicative role of the co-worker* from a co-worker and management perspective during a strategic hospital merger between two oncology clinics into one. The aim is to investigate the meaning of the co-worker's communicative role by considering the significance of contextual aspects on an individual and organizational level and thus move beyond descriptivism. Findings suggest that the notion of the co-worker's communicative role is related to responsibility and obligations and that the communicative role is affected by structural and cultural aspects. The study has implications for our understanding of the communicative role of the co-worker in a hospital and merger setting and of the contextual aspects affecting this role.

Medarbetarens kommunikativa roll vid strategisk förändring – En fallstudie av Skånes universitetssjukhus, ur ett meningsskapande perspektiv.

Många av dagens organisationer genomgår organisationsförändringar för att kunna anpassa sig i takt med en föränderlig omvärld. Organisationsförändringar och förändringskommunikation har främst studerats ur ett ledningsperspektiv. Därför fokuserar den här empiriska och kvalitativa undersökningen på medarbetarens kommunikativa roll vid en strategisk sjukhusfusionering mellan två onkologiska kliniker. Syftet är att ur ett medarbetar- och ledningsperspektiv undersöka förståelsen av medarbetarens kommunikativa roll genom att ta hänsyn till kontextuella faktorer på både individ- och organisationsnivå. Resultat visar att medarbetarens kommunikativa roll vid strategisk förändring är förknippad med ansvarstagande och skyldigheter. Vidare påverkas den kommunikativa rollen av strukturella och kulturella aspekter. Undersökningen har betydelse för vår förståelse av och kunskap om medarbetarens kommunikativa roll i en sjukvårds- och fusionskontext, och vilka kontextuella faktorer som påverkar medarbetarens kommunikativa roll.

Keywords: medarbetare, förändringskommunikation, fusion, kontext, meningsskapande

Antal tecken: 91 127

Innehållsförteckning

ABSTRACT	1
1 INTRODUKTION	3
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	3
1.2 SKÅNESUNIVERSITETSSJUKHUS - ETT EXEMPEL PÅ EN FUSION.....	5
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.4 AVGRÄNSNING	6
1.5 DISPOSITION	7
2 TEORETISKT RAMVERK	8
2.1 FORSKNINGSFÄLTET	8
2.2 STRATEGISK KOMMUNIKATION VID FÖRÄNDRING	9
2.3 TYP AV ORGANISATIONSFÖRÄNDRING.....	10
2.4 ETT SOCIALKONSTRUKTIONISTISKT SYNSÅTT	10
2.5 MEDARBETARSKAP OCH KOMMUNIKATION	12
3 METOD OCH MATERIAL.....	14
3.1 VETENSKAPSTEORETISKT PERSPEKTIV	14
3.2 HERMENEUTIK	14
3.3 KVALITATIV ANSATS.....	15
3.4 INTERVJUER PÅ SOK	16
3.5 VAL AV INTERVJUPERSONER	16
3.6 BEARBETNING, ANALYS OCH TOLKNING AV INTERVJUMATERIAL.....	17
4 MEDARBETARENS KOMMUNIKATIVA ROLL	18
4.1 MEDARBETARENS KOMMUNIKATIVA ROLL - VAD INNEBÄR DEN?	18
4.2 MEDARBETARENS KOMMUNIKATIVA ROLL - VILKA FAKTORER SPELAR IN?	23
4.2.1 Individnivå.....	23
4.2.2 Organisationsnivå	26
5 SLUTDISKUSSION.....	34
REFERENSLITTERATUR.....	37
✓ BILAGA 1 – SKÅNES ONKOLOGISKA KLINIK	
✓ BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE - MEDARBETARE	
✓ BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE - LEDNING	

1. INTRODUKTION

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Forskare hävdar att vår kunskap och förmåga att möta vår föränderliga värld är viktigare än någonsin tidigare (Giddens, 1996; Kristensson Ugglå, 2002; Wahlström, 2004). Detta gäller även för organisationer och deras förmåga att förändras i takt med omvärlden vilket inte sällan leder till organisationsförändringar som nedskärningar, omstruktureringar och sammanslagningar (Zorn m.fl., 2000).

Organisationsförändringar är en naturlig del av en organisations livscykel men under det senaste decenniet påstås förändringstakten ha ökat och förändringsbenägenheten betonas som en alltmer avgörande faktor för en organisations förmåga att kunna anpassa sig till snabba förändringar i omvärlden och på så sätt överleva i en tid av ökad globalisering (Johansson & Heide, 2008).

Organisationsförändring är ett forskningsområde som har studerats alltmer men åtskilliga forskare lyfter fram förändringskommunikation som ett relativt outforskat område där kommunikationens betydelse vid förändringar är i behov av ytterligare forskning (Jones m.fl., 2004; Elving, 2005; Falkheimer & Heide, 2007; Johansson & Heide, 2008). Oavsett vilken typ av förändring en organisation står inför eller befinner sig i är forskare och praktiker ense om att kommunikation vid förändringsprocesser är svårt men samtidigt avgörande för en framgångsrik förändring (Weick 1999; Lewis 2000; Falkheimer & Heide, 2007; Johansson & Heide, 2008).

Vid en strategisk organisationsförändring blir internkommunikationen särskilt viktig då det ofta hävdas att det är den som brister när ett förändringsarbete inte fungerar optimalt (Barrett, 2002; Cheney m.fl., 2004; Jones, 2004; Falkheimer & Heide, 2007; Johansson & Heide, 2008). Den interna kommunikationen kan den ses ha ett tudelat syfte; den mer vardagliga kommunikationen i den operativa verksamheten, och den mer övergripande, mål – och visionsinriktade kommunikationen. Vid en planerad organisationsförändring som till exempel en sammanslagning är all kommunikation viktig men den sistnämnda, den *strategiska kommunikationen*, är oftast den som blir särskilt viktig vid förändringsarbetet då den syftar till att ge organisationens medlemmar en övergripande bild av vart organisationen är på väg.

Den strategiska kommunikationen innefattar såväl formell som informell kommunikation med både interna och externa intressenter och utgår från ett ledningsperspektiv genom att den är en del av en organisations ledningsfunktion (Falkheimer

& Heide, 2007). Inom en organisation handlar det i första hand om att leda sina organisationsmedlemmar mot ett gemensamt mål, utifrån en strategi, i samklang med organisationens värderingar och visioner. Traditionellt sätt har denna typ av kommunikation skett enligt den så kallade transmissionsmodellen med synen på kommunikation som överföring av information; från en sändare via en kommunikationskanal till en mottagare. Transmissionssynen har kritiserats för att reducera kommunikationen mellan människor till att vara något tämligen enkelt och oproblemiskt och som en kontrast har den meningsskapande kommunikationssynen vuxit fram.

Den meningsskapande synen på kommunikation ses som en social process genom vilken människor tillsammans skapar betydelse baserad på gemensamma tolkningsramar. Även om den meningsskapande synen på kommunikation har vunnit mark visar det sig att transmissionssynen fortfarande är relativt vanligt förekommande i organisationsområden (Falkheimer & Heide, 2007; Johansson & Heide, 2008).

Därför är det intressant att istället utgå från ett meningsskapande perspektiv vid en strategisk organisationsförändring som en fusion. Ett sådant perspektiv medför att betydelsen av situationer, information och kommunikation ska tolkas, förhandlas om och omtolkas i en reciprok social process av både ledning och medarbetare för att de slutligen ska kunna nå en gemensam betydelse av förändringen och hur den ska genomföras.

Ofta medför en förändring oro och stress, ryktesspridning och motstånd bland medarbetarna (t.ex. Schweiger & Denisi, 1991; DiFonzo & Bordia, 1998). Vid en förändring som till exempel en sammanslagning av två organisationer till en, ställs det därför krav på en kommunikativ ledning som använder sig av intern förändringskommunikation för att bland annat kunna hantera känslor och olika reaktioner. Nyckeln till att lyckas med en förändringsprocess är enligt litteraturen att ledningen ska vara kommunikativ och med hjälp av kommunikation skapa en demokratisk förändringsprocess genom att skapa delaktighet och engagemang (t.ex. Daly, 1995; Ströh & Jaatinen, 2001; Simonsson, 2002).

I och med transmissionssynen har chefernas kommunikativa roll främst varit att informera medarbetarna, men i takt med att chefer har tillskrivits en alltmer kommunikativ roll förändrar det ledarskapet (Simonsson, 2002). Skiftet i synen på ledarskap påverkar också medarbetarna och deras roll, även i ett förändringsarbete där medarbetarna ses som medskapare i förändringsprocessen. Följaktligen ställs det andra och kanske högre krav på medarbetaren som går från att ha varit en anställd person till att vara en medarbetare (Tengblad m.fl., 2007), och en medskapare som har en aktiv snarare än passiv kommunikationsroll i förändringen (Johansson & Heide, 2008).

Vid en strategisk förändring är medarbetarnas känsla av delaktighet och engagemang avgörande för utfallet av förändringen eftersom medarbetare handlar i enlighet med sin förståelse av förändringen (Johansson & Heide, 2008). Då delaktighet och engagemang skapas och realiseras via kommunikation och meningsskapande processer är det viktigt att både ledning och medarbetare har en medvetenhet om och förståelse av dessa kommunikationsprocesser och kan praktisera dem för att öka känslan av delaktighet och engagemang i förändringsarbetet. Det främjar i sin tur dessutom en demokratisk förändringsprocess och en positiv känsla av tillhörighet (Heide m.fl., 2005).

Hur ser då ansvaret ut för att skapa delaktighet och engagemang vid en sammanslagning? Hur ser ledning respektive medarbetare på varandras roller, och speciellt på *medarbetarens kommunikativa roll*, vid en strategisk förändring? Vad innebär den och vilka faktorer påverkar den kommunikativa rollen? Detta är exempel på frågor som är särskilt intressanta att undersöka i anslutning till en fusion av två sjukhusverksamheter, eftersom fusioneringen sker av två organisationskulturer till en gemensam organisation.

1.2 Skånes Universitetssjukhus – ett exempel på en fusion

Den 1 januari 2010 fusionerades Lunds universitetssjukhus, USiL samman med Malmö universitetssjukhus, UMAS och blev *Skånes universitetssjukhus*, SUS, som i dagsläget har 12 500 medarbetare. Sammanslagningen skedde på fem veckor med syftet att samla sjukhusens kompetens till patientens fördel och samtidigt öka konkurrenskraften både nationellt och internationellt (Sveriges informationsförening, 2010). Innan det formella datumet för sammanslagningen har delar av sjukhusen börjat slås samman, däribland Skånes onkologiska klinik, SOK.

SOK bildades formellt den 1 september 2009 och består av en fusion av USiL:s och UMAS:s tidigare onkologavdelningar. Bildandet av den nya kliniken är ett led i PROLUMA som ingår i Region Skånes förnyelsearbete och är ett av deras 13 delprojekt. Syftet med PROLUMA är att stärka universitetssjukvården i Skåne genom att utnyttja Region Skånes och Sveriges samlade resurser när det gäller sjukvård, utbildning och forskning. SOK är således en del av Region Skånes profilering och samordning av onkologiheterna i Lund och Malmö. SOK har i dagsläget fem avdelningar där avdelning ett finns i Malmö och avdelning 85 till 88 finns i Lund (se bilaga 1, enhet för medicinsk behandling). Förutom dessa avdelningar består kliniken också av strålbehandlingsavdelningar, mottagningar och andra enheter inom onkologi.

1.3 Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet är att öka kunskapen om medarbetarens kommunikativa roll vid en strategisk organisationsförändring som fusionen mellan USiL och UMAS till SUS.

Genom att göra ett nedslag i det pågående förändringsarbetet syftar undersökningen till att kunna *beskriva, tolka* och söka *förklara* medarbetarens kommunikativa roll utifrån två infallsvinklar; dels utifrån medarbetarnas egen förståelse av deras kommunikativa roll, dels utifrån ledningens förståelse av medarbetarens kommunikativa roll. Följande frågor undersöks:

Hur uppfattas medarbetarens kommunikativa roll i ett pågående fusionsarbete vid en strategisk förändring? Vad innebär den och vilka kontextuella aspekter får betydelse för den kommunikativa rollen?

a) utifrån medarbetarens eget perspektiv?

b) utifrån ledningens perspektiv?

Undersökningen har även som ambition att så långt det är möjligt belysa om det finns en gemensam syn eller en diskrepans av medarbetarens kommunikativa roll i förändringsarbetet.

1.4 Avgränsning

Syftet med undersökningen är att undersöka medarbetarens kommunikativa roll vid strategisk förändring därför valdes sjukvårdsorganisationen eftersom den traditionellt sätt anses vara en organisation i ständig förändring. Dessutom har sammanslagningen mellan USiL och UMAS till SUS figurerat mycket i media och är följaktligen ett högaktuellt exempel på en sammanslagning och därför intressant att undersöka.

Den nya organisationen, Skånes universitetssjukhus har 12 500 medarbetare och är således en omfattande verksamhet. Det blev därför klart tidigt att undersökningen behövde begränsas till en klinik. Valet föll på den nybildade onkologiska kliniken, SOK (Skånes Onkologiska Klinik) av främst två anledningar. Dels då kommunikationsavdelningen på SUS uttryckte en önskan om att fokusera på deras internkommunikation, dels för att ledningen på SOK hade visat ett särskilt intresse för kommunikationens betydelse vid förändring och

påbörjat ett kommunikationsprojekt, Kulturbroprojektet¹, och därför ansågs SOK ha ett visst informationsvärde för undersökningens fokus på kommunikation vid förändring.

1.5 Disposition

I *kapitel 1* presenteras undersökningens syfte och frågeställning som föregås av en bakgrund och problemdiskussion. *Kapitel 2* inleds med en beskrivning av forskningsfältet och därefter följer de teoretiska utgångspunkterna som ramar in undersökningen teoretiskt. Undersökningens metodologiska ansats och material behandlas i *kapitel 3*. I *kapitel 4* presenteras analysen av materialet och resultatet av undersökningen. I det *femte kapitlet* summeras och diskuteras undersökningens resultat och rekommendationer till vidare forskning inom området ges som förslag.

¹ Projektet syftar till att öka medarbetarnas kompetens och förståelse för förändringsprocesser (Nyhetsbrevet Skonken, April 2010).

2. TEORETISKT RAMVERK

2.1 Forskningsfältet

En medarbetares kommunikativa roll vid strategisk förändring faller inom ramarna för medarbetarperspektiv/medarbetarskap och kommunikation samt förändringskommunikation, områden som har uppmärksammats inom kommunikationsforskningen i olika stor utsträckning.

När det gäller tidigare forskning av medarbetarens kommunikativa roll vid en strategisk förändring finns det mig veterligen ingen forskning gjord på området vilket gör att undersökningen i sig kan ses som ett led i att bidra till kunskapsluckan inom fältet. Forskare pekar ut att det överlag finns en avsaknad av litteratur som behandlar medarbetarens kommunikativa roll och kommunikationsansvar (Johansson i Johansson & Heide, 2008, s. 105; Simonsson & Heide, under tryckning). Simonsson (2002, s. 149) diskuterar dock medarbetarens kommunikationsansvar i sin avhandling i relation till medarbetarskap och ledarskap som hon även poängterar är ”*två sidor av samma mynt*”. Det som Simonsson belyser är främst att de chefer hon intervjuat anser att medarbetarna har ett kommunikationsansvar men att medarbetarna själva är osäkra på om de faktiskt har ett ansvar. Dessutom framgår det att det finns en uttalad otydlighet i vad kommunikationsansvaret innebär. Det finns därmed anledning att undersöka empiriskt vad en medarbetares kommunikativa roll innebär och vad som innefattar och rymms i begreppet.

Utmärkande för forskningslitteraturen inom förändringskommunikation är att den präglas av ett starkt ledningsperspektiv där kommunikationsprocessen studerats främst ifrån lednings- eller sändarhåll varför den här studien istället fokuserar på ett medarbetarperspektiv. Vidare har ofta de undersökningar som gjorts följt en traditionell syn på kommunikation, det vill säga en transmissionssyn. Därför är intresset här att istället utgå från en meningsskapande syn på kommunikation enligt organisationspsykologen Karl E. Weick's (1995) sensemaking perspektiv där allt förstås ur en meningsskapande kontext. Ett sådant perspektiv möjliggör att utforska förutsättningarna för förståelsen av kommunikation, förändring och medarbetarens kommunikativa roll i förhållande till organisationen istället för att se dem som isolerade fenomen i organisationen. Dessutom lyfter Simonsson (2002, s. 46) i sin avhandling att den forskningslitteratur som finns om kommunikation mellan över- och underordnad främst har skett utan större hänsyn till kontextuella organisatoriska aspekter som till exempel struktur och kultur. Således finns det en avsaknad av empirisk forskning av ledningens och

medarbetares uppfattning av betydelsen av organisatoriska dimensioners påverkan på medarbetarens kommunikation vilket den här studien har som ambition att undersöka.

Forskning visar att det finns ett tydligt samspel mellan kommunikation och en organisations struktur och klimat (t.ex. Eisenberg & Riley, 2001; McPhee & Poole, 2001; Cheney m.fl, 2004). Sambandet mellan kommunikation och struktur realiserar i kommunikationsprocesser som regleras av strukturer i organisationen. Både de formella och informella strukturerna får betydelse för hur kommunikationsmönster produceras och reproduceras i organisationen (Jablin & Putnam, 2001; Johansson i Heide m.fl., 2005, s. 83). Därmed kan det anses vara rimligt att strukturer även får effekter för medarbetarens kommunikativa roll. Vidare visar litteratur att en organisations kommunikationsklimat som präglas av en förtroendeingivande atmosfär, en känsla av gemenskap och ett naturligt samarbete mellan ledning och medarbetare, kan vara avgörande för att lyckas med en stor förändring (Weber & Weber, 2001; Elving, 2005). Dessutom menar Cebaite (i Johansson & Heide, 2008, s. 55) att kommunikationsklimatet har stor betydelse för hur delaktiga medarbetarna känner sig i förändringen och om de har möjlighet till att uttrycka sina åsikter och få gehör för dem.

2.2 Strategisk kommunikation vid förändring

Undersökningen ingår i forskningsfältet strategisk kommunikation och är en integrering av olika forskningsområden inom organisationskommunikation, där vart och ett av dessa områden har studerats i olika grad men som tillsammans skapar ett nytt forskningsområde. Strategisk kommunikation kan ses som ett samlingsbegrepp för organisationers formella och informella kommunikation, ur ett ledningsperspektiv, där den formella kommunikationen beskrivs som kommunikation mellan ledning och medarbetare (Falkheimer & Heide, 2007, s. 36). Då formell kommunikation även kan innefatta medarbetares kommunikation och återkoppling till ledning och andra medarbetare är denna aspekt viktig att ta hänsyn till i en förändringsprocess eftersom de anställdas kunskap och förståelse av förändringen formar hur de handlar samtidigt som kunskapen och förståelsen återspeglas i deras kommunikation (Ford, Ford & McNamara, 2002). Den strategiska internkommunikationen får därför stor betydelse vid en organisationsförändring som en sammanslagning då den kan hjälpa till med att skapa en annorlunda förståelse och innebörd av fusionen, en gemensam samsyn av förändringen som främjar en gemensam handling. Syftet med strategisk kommunikation vid förändring är enligt Monstad (i Johansson & Heide, 2008, s.137) att genom olika kommunikationsprocesser hjälpa medarbetarna i arbetet med att genomföra sammanslagningen. Till de

kommunikationsprocesser som är aktuella kan även arbetet och utvecklingen av medarbetarskapet räknas och således också medarbetarens kommunikation.

2.3 Typ av organisationsförändring

En förändring kan definieras på olika sätt, men Cheney m.fl. (2004, s. 323) menar att för att förstå och kunna hantera en förändring underlättar det om vi utgår från förändringens karaktär; definitionen för vad en förändring är står i relation till förändringens karaktär. Indelningen i *first-order change* eller *second-order change* kan verka aningen enkel men den fyller sin funktion. En fusion blir ett tydligt exempel på en typisk *second-order change* snarare än en *first-order change*, då en sammanslagning är ett exempel på en förändring som inte sker dagligen, utan kan förväntas inträffa mer sällan. Vidare får en fusion ses mer som en planerad² förändring snarare än en kontinuerlig förändring där mål, visioner och innehåll för förändringen har planerats på förhand. Men det bör tilläggas att vid varje planerat pågående förändringsarbete blir det planerade förändringsarbetet en process av kontinuerlig förändring, om man utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på förändring, vilket resulterar i att indelningen mellan planerad och kontinuerlig förändring saknar tydlig gränsdragning.

2.4 Ett socialkonstruktionistiskt synsätt

Att organisation och kommunikation fungerar i symbios poängteras av flertalet forskare (Weick, 1995; Jablin & Putnam, 2001; Jones m.fl., 2004). Putnam (1983) hävdar bland andra att individer skapar sin egen miljö och att det är människorna och kommunikationen dem emellan som skapar organisationen och möjliggör dess existens. Sett ur ett sådant socialkonstruktionistiskt perspektiv är följaktligen en organisation kommunikation och kommunikation är vad som utgör organisationen. Putnam (1983, s. 115) beskriver det på följande sätt: ”[...] *individuals create their own environments. They act and interpret their interactions with a sense of free will and choice; thus they have a critical role in shaping environmental and organizational realities.*” Således ses kommunikation som skapande av dess medlemmar och utan den upphör en organisation att fungera.

Även Weick (1995) utgår från organisationer som socialt konstruerade. Han menar att organisationer är meningsskapande enheter, inom vilka han anser att både formella och informella interaktioner mellan människor skapar den sociala strukturen.

Weicks fokus på organisationsprocesserna inom en organisation överensstämmer med en av Stanley Deetz' (2001) tre definitioner av organisationskommunikation, där

² Terminologin för planerad respektive kontinuerlig förändring varierar. Johansson och Heide (2008, s. 6) talar om *traditional approach* (planerad) respektive *emergent approach* (kontinuerlig) och Weick (1999) talar om *episodic change* (planerad) respektive *continuous change* (kontinuerlig).

organisationskommunikation ses som ett perspektiv som kan användas för att beskriva, förklara och förstå de processer som sker inom en organisation. Johansson och Heide (2008, s. 8) presenterar tre tillvägagångssätt för att studera kommunikation vid organisationsförändring: kommunikation som verktyg, kommunikation som en socialt konstruerad process, och kommunikation som en social transformation. Att se kommunikation vid en organisationsförändring som en socialt konstruerad process är i linje med både Weick och Deetz' perspektiv på organisationskommunikation, vilket möjliggör att analysera kommunikation vid en förändring utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. I likhet med Weick, så erbjuder Johansson och Heides processperspektiv på kommunikation en meningsskapande syn på kommunikation där människor är meningsskapande aktörer både i sin sändar- och mottagarroll i en kommunikationsprocess. Följaktligen skapar och vidmakthåller människorna kommunikationen i organisationen, så även vid en förändringsprocess som definieras som kontextberoende: ”*Organizational change processes are always dependent of the situation, unpredictable and non-linear, which is a result of people's understanding and sensemaking processes*” (Balogun and Johnson, 2005, ref. i Johansson och Heide, 2008, s. 12).

Weick menar att eftersom individer skapar sin verklighet utifrån sina personliga referenser, eller tolkningar av världen, uppstår det tvetydigheter och därmed även multipla tolkningar av alla de processer som pågår i en organisation (Weick, 1995). Kommunikation blir därmed individens verktyg för att reducera antalet tolkningar (negotiate meanings³) för att på så sätt sträva mot konsensus (shared meanings) och kunna koordinera handlingar i organisationen. Weick menar att en organisation är: ”*a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interaction*” (Walsh & Ungson, 1991, ref. i Weick, 1995, s. 38). Att uppnå en gemensam betydelse fullt ut kan emellertid vara svårt eftersom alla människor bär på olika erfarenheter och har olika förförståelse. Men genom att kommunicera om sina upplevelser kan människor närma sig och ta del av varandras upplevelser och på så sätt öka resurser för utveckling. Kommunikationen är således nyckeln till utveckling och innovation och skapar dynamik i organisationen som därmed aldrig blir helt stabil utan förändras och omformas av människor genom kommunikation. Kommunikationen kan därför ses som kärnan till att få till stånd en förändring; förändring möjliggörs med kommunikation, samtidigt som förändringen

³ Inom diskursanalysen, speciellt inom konversationsanalys, talar man om en förhandling av betydelser eller tolkningar (negotiating meanings) för att nå en gemensam plattform för förståelse (shared meanings). Se exempelvis Brown & Yule, 1983.

förstås och får en mening via kommunikationen; kommunikation är förändring och förändring är kommunikation (Cheney m.fl., 2004, s. 322). Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på kommunikation (och organisation) resulterar därför i att även förändringsprocessen är socialt konstruerad och kan ses som en meningsskapande process. Därför är det särskilt intressant att undersöka medarbetarnas och ledningen förståelse av förändringen och medarbetarens kommunikativa roll i förändringsprocessen.

2.5 Medarbetarskap och kommunikation

Definitionen av medarbetarskap har av Andersson och Tengblad (2009, s. 253) definierats som [...] ”*de praktiker och förhållningssätt som medarbetare utvecklar till sina chefer, arbetsgivaren i stort samt kollegor [...].* I tidigare litteratur av Tengblad (Tengblad & Hällstén, 2006, s. 10; Tengblad m. fl., 2007, s. 20) har medarbetarskapet definierats som [...] ”*hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet, inklusive förhållandet till arbetskamraterna*”. I den nyare versionen har medarbetarens relation till det egna arbetet fallit bort och en viss distinktion mellan chef och arbetsgivare har lagts till. Det gemensamma är dock att betoningen ligger på den enskilde medarbetarens *relation* och förhållningssätt till andra personer i organisationen vilket är av betydelse ur ett kommunikationsperspektiv. Det har betydelse eftersom kommunikation är det verktyg genom vilken människor interagerar med varandra för att upprätthålla och utveckla relationer på olika nivåer och med olika syften. Detta görs genom ständig förhandling mellan människor genom kommunikation (t.ex. Cheney m. fl., 2004, s. 139). Relationens dynamiska art står därför i direkt relation till kommunikationens utformning och syfte och vice versa. Kommunikation är relation till andra människor och relationen till andra människor är kommunikation.

När det gäller forskningen inom medarbetarskap utmärker sig Tengblad (2003; 2006; 2009) på området. Bland annat har han tillsammans med Hällstén identifierat och urskiljt fem olika former av medarbetarskap som står i relation till hur myndigt medarbetarskapet anses vara utifrån medarbetarens självständighet och ansvarstagande i sitt arbete vilket följaktligen definieras utifrån hur verksamheten är organiserad (Tengblad, 2003, s. 147-155; Hällstén & Tengblad, 2006, s. 11). I ett *traditionellt medarbetarskap* anses medarbetaren vara relativt passiv medan chefen har en arbetsledande ställning. Det *organisatoriska medarbetarskapet* utmärker sig genom att medarbetarens ansvarstagande är kontrollerat av rutiner och ledning. Ett *grupporienterat medarbetarskap* bygger på en relativt stor tilltro till att medarbetaren kan och vill ta ansvar i arbetet och att medarbetare i grupp är effektiva och därför ges möjlighet att

själva lägga upp sitt arbete. Den fjärde formen av medarbetarskap är det *individorienterade medarbetarskapet* och utmärks av höga förväntningar på att medarbetaren är relativt självständig i sitt ansvarstagande och yrkesutövande. Den sista formen är det *ledarlösa/chefslösa medarbetarskapet* vilken innebär att formella chefer saknas eller har en mer symbolisk roll vilket innebär att medarbetarna därför behöver utföra mer traditionella chefsuppgifter och ofta är beslutsfattandet en kollektiv aktion. Tengblad (2003) placerar dessa fem olika typer av medarbetarskap i *medarbetarskapstrappan* baserat på graden av organisatorisk tillit och graden av förmåga till ansvarstagande. Tengblad menar att *”ju mer betonat och uttalat medarbetaransvaret är, desto högre blir behovet av förtroende och ansvarsfullt beteende inom en organisation”* (2003, s. 155). I trappan återfinns det traditionella medarbetarskapet längst ner (låg grad av tillit och ansvarstagande) medan det ledarlösa/chefslösa medarbetarskapet återfinns högst upp i trappan (hög tillit och ansvarstagande). Därmed visar Tengblad att olika former av medarbetarskap står i relation till olika grad av oberoende och ansvarstagande bland medarbetare. Detta får vidare implikationer för kommunikationens roll något som Simonsson & Heide (under tryckning) har uppmärksammat. De menar att olika former av medarbetarskap ställer krav på medarbetarens kommunikationskompetens i olika hög grad och de gör därmed en viktig koppling mellan medarbetarskap och medarbetarens kommunikativa roll.

3. METOD OCH MATERIAL

3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Forskning utgår från någon form av perspektivtänkande vilket får betydelse för epistemologin och vilken sorts kunskap som genereras. Corman och Poole (2000) diskuterar tre olika forskningsperspektiv på organisationskommunikation: det post-positivistiska, det tolkande och det kritiska perspektivet, som ett led i att belysa möjligheterna i att finna en gemensam utgångspunkt eller plattform för organisationskommunikation. Alla tre perspektiven är intressanta och skiljer sig åt på flera plan. De främsta skillnaderna mellan dem är ontologin, epistemologin och synen på kommunikation. Skillnaden i hur man ser på verkligheten påverkar i förlängningen hur man ser på organisationer och vilken sorts kunskap som sätts i fokus. Det klassiska perspektivet utgår från att det finns en objektiv verklighet, mätbar och oberoende av kontexten, medan man i de kritiska och tolkande perspektiven är kontextberoende och utgår från att verkligheten konstrueras socialt genom människors subjektiva erfarenheter, språk och beteenden (Heide m.fl., 2005). Följaktligen utgår den tolkande diskursen från ett socialkonstruktionistiskt synsätt på organisation och kommunikation och bidrar till att framhålla multipla perspektiv (Corman, 2000, s. 34). Det gör att det tolkande perspektivet kan ses som ett tilltalande perspektiv eftersom mångfalden öppnar upp för ett bredare forskningsfält inom till exempel organisationskommunikation. Det är därför det sistnämnda perspektivet, det tolkande perspektivet, kommer att genomsyra resonemangen fortsättningsvis.

3.2 Hermeneutik

Det vetenskapliga förhållningssätt som undersökningen tar avstamp i är *hermeneutiken* (Alvesson & Sköldbäck, 1994). Med ett hermeneutiskt synsätt står *tolkningen* i centrum och ses som vägen fram till *förståelse* av fenomenet som undersöks. Genom att närma sig forskningsfenomenet subjektivt utifrån sin *förförståelse*, sin kunskap om fenomenet, formas en utgångspunkt för vidare undersökningar. Kunskap, som utgår från förförståelsen, förenas med upplevelser av det som undersöks och skapar förståelse; kunskap och upplevelser i kombination ses därmed som grunden för förståelse. Tolkningsprocessen är kontextuellt betonad och realiserar i samspelet mellan helhet och delar i det som studeras (Wallén, 1996). Tolkningen växer således fram genom att växla mellan del- och helhetsperspektiv. Följaktligen baseras varje ny tolkning på den egna förförståelsen och ses därför som en tillgång i tolkningsprocessen.

Då undersökningen baseras på intervjuer om medarbetarnas och ledningens förståelse av medarbetarens kommunikativa roll vid en förändring är det primärt deras uppfattning av rollen som tolkas för att nå en nyanserad bild av den kommunikativa rollen. En direkt konsekvens av det tolkande perspektivet blir en tolkning av en redan tolkad version, så kallad *dubbel hermeneutik*. Då verkligheten är en tolkad version innebär det att man ur den hermeneutiska teorin inte kan härleda *en* sanning. Undersökningen syftar därför istället till att ge en nyanserad bild av medarbetarens kommunikativa roll vid förändring.

3.3 Kvalitativ ansats

Eftersom undersökningen syftar till att lyfta fram olika personers *förståelse* av medarbetarens kommunikativa roll vid förändring, vilket får ses som en *kvalitativ* egenskap snarare än en kvantitativ, utgår undersökningen från en kvalitativ ansats (Wallén, 1996). Ambitionen är att försöka beskriva, förstå och förklara förståelsen inom *en enhet* av sjukhusorganisationen samtidigt som kontextuella aspekter tas i beaktande. Yin (2003) menar att *fallstudier* lämpar sig särskilt för undersökningar där gränsen mellan det som undersöks och kontexten, omgivningen är otydlig. Vid en planerad förändring kan det till exempel vara särskilt svårt att skilja på den planerade förändringen och den vardagliga utvecklingen (von Platen, 2006).

Undersökningen baseras på en enhet, den onkologiska enheten, SOK, inom sjukhusorganisationen SUS. Valet av organisation gjordes främst på grundval av att SUS är ett exempel på en sammanslagning och en strategisk förändring och kunde därmed förväntas vara intressant ur ett kommunikations- och medarbetarskapsperspektiv. Att valet sedan föll på SOK var på grund av ren avgränsning av en stor organisation, och eftersom man på kliniken hade startat ett kultur- och kommunikationsprojekt och därmed arbetat aktivt med kommunikation vid förändringsprocesser. Med den utgångspunkten antas just SOK som klinik att ha en viss *informationsrikedom* om kommunikation som ur undersökningssynpunkt är klart intressant (Lindlof, 1995).

För att nå djupgående kunskaper om en klinik har den empiriska undersökningen utformats som en fallstudie utan anspråk på att vara statistiskt representativ för hela sjukhusorganisationen (Ekström & Larsson, 2000). För att efterfölja syftet med undersökningen och fånga in mer abstrakta företeelser som personers tankar, känslor och tolkningar är undersökningen baserad på kvalitativa *samtalsintervjuer*.

3.4 Intervjuer på SOK

I litteraturen återfinns en mängd olika begrepp för intervjun som idé och undersökningsform. Terminologi som till exempel personlig intervju, djupintervju, professions-intervju samt

samtalsintervju är några begrepp. Larsson (Ekström & Larsson, 2000) påpekar för- och nackdelar med de olika begreppen och bland annat påpekas att just samtalsintervjun kanske inte är en idealisk term eftersom det sällan i ett samtal handlar om en jämvikt och ett balanserat informationsutbyte. Termen samtalsintervju används här då utgångspunkten för intervjuerna var att eftersträva ett jämlikt förhållande, något som för övrigt påtalades för informanterna innan intervjun startade och därmed kan ha påverkat informanterna till att uppleva en känsla av ett samtal och jämvikt. Ett samtal i sig kan ses som en konstruktion mellan den som intervjuar och personen som blir intervjuad vilket medförde en medvetenhet om att försöka hålla en balans mellan att vara neutral men inte opersonlig.

Eftersom undersökningen har som ambition att ta del av tillvaron på SUS och särskilt SOK vid ett förändringsarbete ur främst medarbetarnas perspektiv, valdes en halv- eller semistrukturerad frågestrategi (Alvesson & Deetz, 2000). På så sätt gavs det möjlighet att ställa relativt breda frågor utifrån teman som undersökningen utgår från, och låta informanterna utveckla sina svar. Exempel på teman som frågorna utgick ifrån var förståelsen av SUS och SOK sammanslagningen, förståelsen av ledarskap och medarbetarskap ur ett kommunikationsperspektiv vid förändring, och även förståelsen av kulturella och strukturella aspekter av förändringen. Frågorna utgick från en kronologisk struktur som inleddes med bakgrundsfrågor för att sedan bli mer specifika. Intervjustrukturen försökte efterföljas även om samtalet i sig ibland ställde krav på flexibilitet. I samtalen gavs intervjupersonerna därför utrymme för att utveckla vad de själva ville tala om. Ofta användes frågor för ytterligare förtydligande i form av typen: ”Kan du utveckla/berätta/beskriva...” för att få så uttömmande svar som möjligt.

Varje intervju spelades in och tog mellan 60-90 minuter beroende på hur utvecklande och omfattande svar som gavs. Det faktum att intervjuerna spelades in kan ha bidragit till åtminstone en initial återhållsamhet i svaren men upplevdes inte som något problem.

3.5 Val av informanter

Valet av informanter skedde enligt ett *strategiskt urval* (May, 1997) och i samråd med kontaktpersoner vid SUS och som är knutna till SOK och väl insatta i kommunikation vid förändring, för att få ett urval som ger kvalitet på undersökningen. Jag fick tillgång till kontaktinformation till de avdelningar inom SOK som har medarbetare som har deltagit i klinikens satsning på Kulturbroprojektet. Det gör att projektet kan ses som en urvalsfaktor för vilka personer som initialt kunde tänkas vara intressanta att kontakta för en intervju eftersom de ansågs som särskilt informationsrika då de just utbildats i förändringsprocesser.

Eftersom SOK är en sammanslagning av onkologen i Lund och onkologen i Malmö eftersträvades ett så representativt urval som möjligt med en jämn spridning av intervjupersoner från de båda tidigare organisationerna. I första hand kontaktades avdelningscheferna per telefon och via dem sedan intervjupersonerna. Då undersökningen främst fokuserar på medarbetarens förståelse kontaktades 10 intervjupersoner från den operativa verksamheten, det vill säga undersköterskor (usk.) och sjuksköterskor (ssk.). Ambitionen fanns att även här få en jämn spridning mellan de två yrkeskategorierna men på grund av tidsbrist och besöksförbud på vissa avdelningar blev det snabbt klart att jag fick intervjua de som kunde ställa upp vilket till slut resulterade i 5 intervjuer. Jag upplever dock inte att det avgjorde utgången för undersökningen.

Förutom intervjupersoner från den operativa verksamheten kontaktades 5 intervjupersoner i chefsposition som alla intervjuades. Urvalet gjordes på basis av hur ledningen är organiserad inom SOK. De personer som valdes ut var två avdelningschefer (en från Lund och en från Malmö), två vårdchefer (en från Lund och en från Malmö) och en verksamhetschef (från Lund).

3.6 Bearbetning, analys och tolkning av intervjumaterialet

I undersökningen har intervjumaterialet *bearbetats*, *analyserats* och *tolkats* och således setts som olika men överlappande faser i hanteringen av materialet. Bearbetningen av intervjuerna har omfattat transkribering av samtliga 10 intervjuer. Transkriberingstekniken har inte syftat till att nå en detaljnivå enligt språkvetenskaplig konversationsanalys utan istället har transkriberingarna gjorts för att eftersträva en återspeglning av intervjuerna ordagrant. Analysen har syftat till att dela upp materialet för att hitta mönster och kategorier. Genom att lyssna och gå igenom transkriberingarna har citat kunnat plockas ut från intervjuerna utifrån min tolkning av materialet och utifrån syftet och frågeställningen med undersökningen. Tolkningen av materialet syftar till att skapa mening av materialet genom att ge det en innebörd som relateras till sammanhang, teorier och begrepp. Detta arbete resulterade i två huvudsakliga teman som fångar in de dimensioner som jag upplever är mest intressant i materialet.

4. MEDARBETARENS KOMMUNIKATIVA ROLL

Undersökningen syftar till att belysa förståelsen av medarbetarens kommunikativa roll vid en strategisk förändring dels ur ett medarbetarperspektiv, dels ur ett ledningsperspektiv och med ambitionen att se i vilken utsträckning uppfattningarna stämmer överens. Under analysarbetet av intervjuerna utkristalliserades två olika teman som tillsammans hänger ihop och ger en bild av medarbetarens kommunikativa roll vid en strategisk förändring utifrån de tillfrågades uppfattning. Som ett första led i att ringa in medarbetarens kommunikativa roll är att lyfta fram förståelsen av *medarbetaren* och dennes *kommunikativa roll*, vad begreppen innefattar och vad de innebär vid en strategisk förändring. Tema två resulterade i vilka olika *kontextuella aspekter* som får betydelse för en medarbetarens kommunikativa roll.

4.1 Medarbetarens kommunikativ roll – vad innebär den?

För att kunna undersöka medarbetarens kommunikativa roll förutsätter det att det finns en utgångspunkt för vem eller vilka personer i en organisation som anses vara en medarbetare. I litteraturen beskrivs en medarbetare utifrån begreppet medarbetarskap som definieras som: ”[...] *hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet, inklusive förhållandet till arbetskamraterna*” (Tengblad m.fl., 2007, s. 20). Definitionen betonar främst medarbetarens relation till andra personer och eftersom en av kommunikationens uppgift är att stärka och upprätthålla relationer, spelar relationens art roll för hur medarbetarskapet ser ut och fungerar och följaktligen för förståelsen av medarbetarens kommunikativa roll. Simonsson och Heide menar att olika typer av medarbetarskap kräver olika former av kommunikation (under tryckning). Sett ur detta perspektiv är medarbetarens kommunikativa roll en viktig del av medarbetarskapet.

Därför tillfrågades undersköterskorna och sjuksköterskorna (den operativa personalen) och cheferna (ledningen) som intervjuades vilka personer som de anser är deras medarbetare samt vilka som inte är det för att få en bild av vilka som de etablerar en relation till genom kommunikation. Svaren som den operativa personalen gav var tydligt homogena och medarbetaren ansågs vara dels de personer som de arbetade dagligen med i den operativa verksamheten, dels avdelningschefen, det vill säga deras arbetskamrater som de träffade fysiskt varje dag på avdelningen. En undersköterska definierade sina medarbetare enligt följande: ”*Det är undersköterskorna och det är sjuksköterskorna och faktiskt är det chefen....och biträdande och läkarna...men jag ser inte X [divisionschefen] som en medarbetare det gör jag faktiskt inte...*” Att personalen på avdelningsnivå inom den operativa verksamheten alltså ser sin avdelningschef som en medarbetare är intressant i sig. Intressant

därför att det visar på att den traditionella uppdelningen mellan medarbetare och chef/ledare suddas ut och perspektivet att chefen ses som medarbetare i första hand och ledare i andra blir istället tydligare (Hällstén & Tengblad, 2006, s.12; Andersson & Tengblad, 2009). Relationen och interaktionen mellan medarbetare och avdelningschef beskrivs som stark och därmed handlar medarbetarskap och ledarskap mer om roller än om positioner (jfr Baker, 2007) i organisationen vilket är utmärkande på avdelningsnivån.

SOK är i dagsläget en klinik bestående av personal från både Lund och Malmö och därför vore det rimligt att anta att personal från Lund såg personal från Malmö som sina medarbetare och vice versa. Personalen som intervjuades på respektive ställe refererade dock endast till de som de arbetade med fysiskt varje dag som sina medarbetare och övrig personal som rent geografiskt och fysiskt inte fanns med i den dagliga verksamheten uppfattades istället som kollegor. Resultaten visar på en distans mellan Malmö och Lund i synen på vem som är en medarbetare och denna syn ligger i linje med personalens tydliga identifiering med sin egen avdelning i respektive stad snarare än med nybildade SOK.

Bland cheferna upplevdes svaren som något mer spridda och svaren varierade beroende på vilken chefsposition i organisationen de tillfrågade hade. Samtliga avdelningschefer ansåg att medarbetarna är de personer som är underställda dem själva. Samtidigt ansåg de sig själva vara underställda och därför medarbetare till sin närmsta chef, det vill säga vårdchefen. En avdelningschef beskriver det på följande vis: ”[...] *vårdcheferna ser jag som chef och så är jag deras medarbetare*”. Avdelningschefen fortsätter sedan och beskriver sina medarbetare så här: ”*Medarbetare för mig är de som jobbar inne på avdelningen de som är undersköterskor och sjuksköterskor och även de som jobbar med rehab och sådana som rör sig inne på avdelningen, de som är medarbetare kring patienten.*”

Avdelningscheferna ansåg sig vara underställda vårdchefen och ansåg alltså inte att vårdchefen var en medarbetare. Vidare ansåg vårdcheferna i sin tur att avdelningscheferna var deras närmsta medarbetare men även sjuksköterskorna och undersköterskorna i den operativa verksamheten. En vårdchef uttryckte mycket klart att alla inom kliniken SOK var medarbetare oavsett vilken position i organisationen de hade. Resultaten visar att ju högre upp i organisationshierarkin vi kommer ju vidare och mer inkluderande är definitionen av en medarbetare och den högsta av de tillfrågade cheferna definierar alla personer som arbetar inom SOK som medarbetare oavsett positionen i organisationsstrukturen. Undantagen är personerna i den operativa verksamheten och avdelningscheferna som enbart såg varandra som medarbetare. Förklaringen till detta kan möjligen kopplas till att man på ledningsnivå har ett helhetsperspektiv där alla ses som en del i organisationen, som medarbetare i

organisationen, medan man i den operativa verksamheten har hand om svårt sjuka patienter och därför fokuserar på situationskontexten snarare än det holistiska organisationsperspektivet och ser därför inte sig själva som en del av organisationen utan som en del i avdelningsverksamheten.

Hur ser då de tillfrågade på medarbetarens kommunikativa roll? Vad innebär den och vilka förväntningar finns? Gemensamt för alla tillfrågade, både chefer och operativ personal, är att de ser den kommunikativa rollen vid en förändring som ett *ansvar* som ingår i och är en del av uppfattningen av vad medarbetarskap innebär. Hur detta ansvar ser ut och vad som förväntas av en medarbetare skiljer sig till viss del åt mellan ledning och operativ personal men också beroende på vem man definierar som en medarbetare. En vårdchef uttrycker sig på följande vis angående medarbetarskap och medarbetarens ansvar:

Medarbetarskap handlar mycket om att se sin egen roll i gruppen och att också se sina skyldigheter när man är i en grupp. Jag tycker det är väldigt vanligt att man i det här medarbetarskapet bara ser sina rättigheter. Och att man inte ser att man faktiskt har skyldigheter också. Det tycker jag är väldigt vanligt. Och att man måste jobba med det att man är en del i organisationen. [...] Och i det så har jag skyldigheter att följa, spelregler och är jag missnöjd med något så ska jag inte gå bakom ryggen utan då ska jag kunna hantera det och kunna prata om det. Det är min skyldighet som medarbetare.

Här beskrivs ansvaret i medarbetarskapet som att medarbetaren måste bli varse om sina skyldigheter och bli medveten om att man är en viktig del inom organisationen och att man ska kunna framföra sina åsikter. På frågan om vad en medarbetares kommunikativa roll innebär svarade en annan vårdchef följande:

Det är att eeh tydligt ställa krav så att de ställer frågor och eftersöker information för det de saknar för det är ju inte så att en ledning automatiskt kan läsa av alla medarbetare och veta vad de behöver. Utan de måste själv också kunna eftersöka och fråga vad det är man saknar och så vidare och likadant när det uppstår rykten man hör någonting från någon annan att inte automatiskt tänka jaha då är det så utan att då går du till ledningen till chefen och ifrågasätter är det så här det är eller hur är det?

Ytterligare en vårdchef beskriver det kommunikativa ansvaret så här:

Det ligger ett stort ansvar på medarbetaren. Absolut det tycker jag. Och det tror jag vi måste bli bättre på att signalera, att det är ditt ansvar. Det är det jag menar med att man måste hela tiden bolla tillbaka.

En avdelningschef säger följande om medarbetarens kommunikativa ansvar:

Jag tycker de har ett ansvar i att om det är frågor kring det [sammanslagningen], att de kommunicerar dem så att vi kan ge svar istället för att de går och tror en massa och det skapas en massa hjärnspöken för det finns det en risk för att det kan göra när två sjukhus slås ihop. Eeh så att där kan jag känna att som medarbetare har man ett ansvar vilket jag inte tror alla tar fullt ut ändå. Man har ett ansvar tycker jag att ta upp de här frågorna på rätt ställe i rätt kanaler och det tror jag inte heller att alla gör fullt ut. Och frågan är om man någonsin kommer dit?

Vårdcheferna belyser främst två viktiga aspekter: dels vikten av ledningens tydlighet vad det gäller deras förväntningar på medarbetarens kommunikativa roll, dels uttrycks de faktiska förväntningarna på medarbetarens kommunikativa roll i form av initiativförmåga och ifrågasättande. Detta är två dimensioner av medarbetarens kommunikativa roll som återkommer i de tillfrågade chefernas svar. Det verkar finnas en medvetenhet om att man från ledningens sida måste bli bättre på att kommunicera vad man förväntar sig av medarbetaren vad det gäller dennes kommunikativa roll och man inser att utan att uttala dessa förväntningar så kommer de inte att infrias. De förväntningar man har är främst som vårdchefen uttrycker det, det vill säga en ökad initiativförmåga från medarbetarens sida till att själv eftersöka den information som man anser att man behöver, att ifrågasätta och inte endast förvänta sig att bli matad med information från ledningen. I litteraturen uttrycks dessa förväntningar också som de viktigaste uppgifterna medarbetarna har i förändringsarbetet (Johansson & Heide, 2008, s. 193). Om ledningen uttrycker att den kommunikativa rollen är en skyldighet och även uttrycker en önskan om att medarbetaren ska vara aktiv i sin kommunikativa roll, vad är då den operativa personalens egen uppfattning av sin kommunikativa roll?

Generellt sätt ger den operativa personalen en bild av sin kommunikativa roll som en roll som är direkt kopplad till deras avdelning och vardagliga verksamhet. Följaktligen är det kommunikationen dem emellan inklusive avdelningschefen som är i fokus. Kanske kan den starka kopplingen till avdelningsverksamheten förklaras med en av von Platens centrala slutsatser, nämligen att *”en person skapar mening i kommunikation om förändring utifrån den praktiska vardagsverklighet som utgör hennes referensramar.”*(von Platen, 2006, s. 227).

På frågan om vad medarbetarens kommunikativa roll innebär svarar en undersköterska följande: *”Att man ska säga vad man tycker och tänker. Att man ska ta ansvar för det man säger och det man vill ha fram och så...”* Ytterligare en undersköterska uttrycker sig så här om medarbetarens kommunikativa roll:

Alltså som jag uppfattar det tycker jag att det är viktigt att vi får komma med feedback. Och

att vi liksom får komma med...om hon [avdelningschefen] informerar och det är ska vara så här och så här och att vi då uppfattar det som inte genomförbart och nej det funkar inte så måste hon naturligtvis vara lyhörd tillbaka och höra vad vi ute på golvet har att säga absolut.

Den kommunikativa rollen är bland annat förenad med feedback till avdelningschefen angående förändringar i den operativa verksamheten. För den operativa personalen handlar den kommunikativa rollen mycket om att ha möjligheten att kunna diskutera om någonting inte fungerar i den dagliga verksamheten och i vården kring patienten. Men exakt vad den kommunikativa rollen innebär och vad som förväntas av medarbetaren är oklart. Detta är resultat som ligger i linje med de svar Simonsson (2006, s. 150) redovisar om medarbetarens kommunikationsansvar.

Eftersom avdelningschefen ses som en medarbetare tillfrågades både avdelningscheferna och övrig operativ personal angående deras syn på avdelningschefens kommunikativa roll vid en förändringsprocess. Svaren var entydiga ur bådass perspektiv och centrerades kring avdelningschefens roll att främst förmedla information när det gäller beslut uppifrån och fakta angående sammanslagningen. Svaren avslöjar att trots att uppdelningen av rollerna medarbetare och chef har förändrats och blivit otydligare tack vare en nära relation och kommunikation via den dagliga verksamheten, så finns ändå spår av den traditionella transmissionssynen på kommunikation kvar (jfr Falkheimer & Heide, 2007; Johansson & Heide, 2008).

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan det konstateras att både ledning och operativ personal har en gemensam uppfattning av medarbetarens kommunikativa roll genom att de ser den som ett ansvar men exakt vad detta ansvar innebär vid en sammanslagning är något oklart. Generellt utgår ledningen från ett *helhetsperspektiv* på organisationen även vad det gäller medarbetarens kommunikativa roll. Medarbetaren anses överlag vara alla inom organisationen och som medarbetare anses man ha vissa skyldigheter. Medarbetaren förväntas vara ansvarstagande i sammanslagningen genom att själv vara aktiv, ta initiativ, ifrågasätta och till viss del själv eftersöka den information som man anser sig behöva. Samtidigt inser delar av ledningen att de inte varit tydliga i sin kommunikation om dessa förväntningar.

I kontrast utgår den operativa personalen från ett *situationsperspektiv*. Medarbetaren är den dagliga operativa personalen inklusive avdelningschefen, där den traditionella uppdelningen mellan chef och medarbetare har suddats ut. Den operativa personalen anser att de har ett ansvar men är osäkra på vad som förväntas av dem i deras kommunikation.

Ansvar är direkt kopplat till den operativa verksamheten och hur den fungerar rent praktiskt i förändringen. Den kommunikativa rollen handlar således om att ge feedback och uttrycka sina åsikter till övrig operativ personal och avdelningschefen när det gäller den dagliga verksamheten och vården av patienten i förändringsarbetet. Resultat visar även att den traditionella transmissionssynen på kommunikation och chefs roll lever kvar på avdelningsnivån.

4.2 Medarbetarens kommunikativa roll – vilka faktorer spelar in?

Eftersom det finns ett behov av att undersöka organisatoriska aspekters inverkan på kommunikation mellan över- och underordnad görs det här (jfr Simonsson, 2002). Genom att betrakta intervjupersonernas uppfattning av medarbetarens kommunikativa roll vid en sammanslagning ur ett kontextperspektiv på både individ- och organisationsnivå kan en vidare förståelse nås av medarbetarens kommunikativa roll vid förändring. I intervjuerna framkom en rad olika aspekter som kan ses som kontextuella faktorer som får betydelse för medarbetarens kommunikativa roll.

4.2.1 Individnivå

En tydlig faktor på individnivå som både ledning och operativ personal framhäver är graden av hur berörd medarbetaren känner sig av förändringsarbetet. En vårdchef uttrycker följande som svar på frågan om hon anser att hennes medarbetare är aktiva i sin kommunikation om sammanslagningen *”I den delen är det både och, och det hänger ihop med hur berörda de är. De som är mer berörda är mer kommunikativa, absolut.”* Ytterligare en vårdchef menar att *”[...] de flesta tittar nog på sig själva först, JAG som person. Kommer jag att bli drabbad, kommer min familj...alltså hela min ekonomi...kommer jag att behöva flytta på mig? Det är det som kanske först börjas pratas om.”* Samma vårdchef uttrycker vid ett annat tillfälle att sammanslagningen *”[...] handlar hela tiden om JAG. Jag som person och hur jag berörs av detta. Man ser inte det stora hela.”*

Ledningen upplever alltså att medarbetarens kommunikativa roll hänger samman med hur berörd medarbetaren är av konkreta förändringar i den operativa verksamheten. Vidare uppfattar ledningen att medarbetaren utgår från ett jag-perspektiv snarare än ett helhetsperspektiv, och ju mer berörd medarbetaren är desto mer kommunikativ upplevs medarbetaren. Uppfattningen ligger i linje med den operativa personalens tidigare beskrivning av kopplingen mellan den dagliga verksamheten och deras kommunikation. Flera chefer ger också uttryck för att medarbetarens kommunikativa roll hänger ihop med deras kommunikativa förmåga. En vårdchef säger:

Jaa, förmågan...den varierar ju också väldigt. Det är ju de som är jättebra på det och de som är sämre på det. Men jag tycker....det är en utveckling det där. Och där ser man också där att yngre personer kommer nu som är nyutbildade. Det märks att de har mer träning på det här i sina utbildningar än äldre. Sen har ju de äldre mycket värdefullt på andra sätt men när det gäller just det här kommunikativa, det finns naturligtvis undantag, men jag generaliserar här, men jag kan nog se en trend....att man är...jag upplever de yngre som mer säkrare, de vågar säga att det här accepterar inte jag, och varför gör vi så här? De kan anses besvärliga, kommer här och ifrågasätter saker, så har det väl alltid varit.....det är mer nu och jag tycker det är oerhört kul att prata med de här som ser saker på ett lite annorlunda sätt, ur andra vinklar. Jag tycker att många av de här är jätteduktiga på det här.

En avdelningschef lyfter fram skillnaderna mellan undersköterskor och sjuksköterskor:

[...] man kan se vilka som har varit här länge vilka som inte har det i deras kommunikation. Och man kan se en tydlig skillnad i kommunikation undersköterskor kontra sjuksköterskor. Och det tror jag beror på att sjuksköterskorna är helt annorlunda skolade. Det har jag pratat mycket om här på avdelningen att man pratar två helt olika språk. En undersköterska som har jobbat här i 30 år är inte skolad i att prata, läsa och uttrycka sig på samma sätt som en ung sjuksköterska. Och de är inte lika bevandrade i intranätet och sånt heller va. En ung sjuksköterska kan ju tycka att det är ju helt självklart men det är det ju inte för en äldre undersköterska.

Att kommunicera aktivt ses alltså som en förmåga, en personlig kompetens som uppfattas som mer utvecklad hos den yngre än den äldre generationen men som kan utvecklas och som uppskattas och förväntas av ledningen.

En annan faktor som lyser igenom i intervjumaterialet är att medarbetarna uttrycker ett visst ointresse för helhetsperspektivet av sammanslagningen som därmed påverkar deras engagemang och delaktighet i sammanslagningen och följaktligen deras kommunikativa roll.

En undersköterska beskriver sitt engagemang enligt följande:

Alltså jag kan bara prata för mig själv och jag går bara hit och jobbar här och nu och sen vill jag gå hem till mina barn och se till att de har det bra och så. Men ledningen de tänker nog mer långsiktigt på något vis än vad jag gör i alla fall. Ja jag tänker inte att jag kommer nog att vara kvar här i tio år till och jag är mer här och nu och så...och ledningen...för de har ju inget ansikte på våra patienter! Jag har ju ett ansikte på herren på trean och hur han ska klara dagen liksom så medans de ser landstinget som ska klara sig hundra år till liksom.

Förklaringen till brist på engagemang för sammanslagningen verkar bland annat vara kopplad till patientperspektivet, det vill säga att vården av patienten ses som det viktigaste i

verksamheten och allt annat blir sekundärt, så även sammanslagningen. Detta bekräftas även av en avdelningschef som menar att:

Problemet är i sjukvården att det här med organisationsförändringar och hur man driver organisationer eller så det blir sekundärt för personalen är här för att vårda patienterna och för deras bästa så alltså jag ser ett tydligt glapp mellan de som leder och personalen och att liksom eeh alla vet som jobbar inom sjukvården att patienten är i centrum och alla vill verkligen patientens bästa eeh men sen man har inte riktigt tiden att sätta sig in i vad det här handlar om....på något sätt låter man andra sköta det i stället. Det tror jag.

Ytterligare en avdelningschef poängterar att bristen på engagemang bottnar i att sjukvården under många år har präglats av ständiga förändringar och att medarbetarna följaktligen är mätta på förändringar och därför inte engagerar sig aktivt kommunikativt. Vidare menar chefen att sammanslagningen var en planerad förändring och ett beslut som "[...] togs uppifrån och det var liksom allmänt att man kan inte göra någonting ändå". Den här aspekten återkommer i medarbetarnas intervjuer och sammanslagningen beskrivs bitvis som en process som de inte känner sig delaktiga eller engagerade i. Eftersom delaktighet och engagemang i sammanslagningen skapar kommunikativa medarbetare och kommunikation skapar en känsla av delaktighet och engagemang (t.ex. Johansson & Heide, 2008) är det uppenbart att betydelsen av den här processen måste tydliggöras än mer samtidigt som förväntningar och ansvarsfördelningen i processen måste signaleras. Flera medarbetare uttryckte en passiv roll i deras syn på sitt eget ansvar:

Jag kan tycka att jag har någon form av ansvar när jag blir tillsagd och ha det eller när jag får det på mina axlar liksom... när det är X [intervjupersonen själv] fixa detta! Gör en bra lösning! Då har jag ansvar att...men så länge ingen säger till mig att jag behöver bry mig så jobbar jag på med mina patienter som jag ska och så...så när jag får det delegerat till mig kan man säga...

En avdelningschef säger följande om medarbetarens förståelse av sitt kommunikationsansvar: "[...] jag tror inte alla har kunskap av vad som förväntas av en medarbetare" vilket är en bild som stämmer väl överens med hur medarbetarna själva beskriver sitt kommunikativa ansvar. Den hjälplöshet som uttrycks att inte kunna påverka en strategisk förändring som har genomförts och den passivitet i ansvarstagande och känsla av uppgivenhet som följer är ett fenomen som belyses av Tengblad (2003, s. 160). Han menar att genom att se sig själv som ett offer för omständigheter som inte kan påverkas kan det leda till en uppfattning av att man som medarbetare är mer oförmögen till att ta ett ansvar än vad man i själva verket är, något

som präglar olika arbetsplatser och arbetsgrupper bland annat den offentliga sektorn. Inom den offentliga sektorn ”[...] har det spridit sig negativa föreställningar som hindrar att man ser de egna styrkorna och möjligheterna” (Tullberg 2002 i Tengblad 2003, s. 161). Detta fenomen bekräftas av en vårdchef som berättar att en viktig uppgift som ledare inom sjukvården är att ”[...] få dem att tänka: vad ska vi göra åt detta? Att få folk att förstå att de är jättestarka. Om de går ihopa så är ju det oerhört starkt. Att få dem att förstå att alla har en roll.”

Förutom aspekter på individnivå har flera av intervjupersonerna ovan även varit inne på organisationsstrukturens och organisationsklimatets betydelse, aspekter som inverkar på medarbetarens engagemang i och kommunikation kring sammanslagningen (jfr Johansson & Heide, 2008). I följande avsnitt diskuteras därför dessa två organisationsperspektiv i förhållande till intervjupersonernas uppfattning av perspektivens inverkan på medarbetarens kommunikativa roll.

4.2.2 Organisationsnivå

Forskning visar att det finns ett tydligt samspel mellan kommunikation och en organisations struktur och klimat (t.ex. Eisenberg & Riley, 2001; McPhee & Poole, 2001; Cheney m.fl., 2004). I intervjuerna framkom olika inverkansaspekter på medarbetarens kommunikativa roll som kan härledas till SUS-organisationens struktur och klimat i förändringsprocessen.

Organisationsstruktur

Gemensamt för de svar som gavs angående organisationsstrukturens betydelse för medarbetarens kommunikativa roll vid förändringen var att strukturen har betydelse för att den skapar tydlighet, trygghet, och tillit till organisationen och ledningen i en turbulent förändringsprocess. Något som kan ses som extra viktigt vid en sammanslagning till en ny klinik, eftersom strukturen omformas när det gäller bland annat arbets- och ansvarsfördelning. En vårdchef uttrycker vikten av organisationsstrukturen på följande vis:

Jag tror att i en organisation som är så stor och i förändring så är det oerhört viktigt att vi har en väl fungerande organisationsstruktur, som är jättetydlig för alla. Har vi en trygg, lugn, bra...eeeh... där allt fungerar, så är det inte lika viktigt. Men så länge det gungar lite så är det jätteviktigt för då är det basen. För har du osäkerhet i strukturen och du inte vet, då gungar alltihop och då kommer det rykten och då svajar det. Och det måste vara kristallklart vilka som har vilka mandat. Oerhört viktigt. Både för personerna själva och för dem som är under och över. Oerhört viktigt. Jättebasalt. Vi behöver inte ha en organisationsstruktur som är i detalj men den är basen och måste finnas. Organisationsstrukturen lever ju och man måste jobba

vidare med den. Den måste ju ständigt revideras och ändras. Hela tiden. Den lever. Men du måste våga vara tydlig, nu är det detta som gäller. Varje år måste man ta fram den, nu ska vi ändra på detta. Alltså du måste jobba med den.

I likhet med McPhee och Poole (2001) poängterar vårdchefen att strukturen inte är konstant utan snarare föränderlig och att vid en sammanslagning finns det ett extra uttalat behov av ordning, rutiner och ansvarsfördelning för att skapa lugn och trygghet vid en förändring. Vad har strukturen då för betydelse för kommunikation och specifikt för medarbetarens kommunikativa roll?

En vårdchef beskriver kopplingen mellan struktur och medarbetarens kommunikativa roll så här:

Jag tror det påverkar på så sätt att det blir lite förvirring och kaos och om nu organisationsstrukturen inte är klar då behöver vi minsann inte heller göra mer...jag tror att det skapar lite obalans i hela systemet. Jag tror inte att det direkt skulle påverka den kommunikativa rollen. De som som eh som har intagit den kommunikativa rollen jag tror inte de lämnar den för att det inte finns en organisationsskiss som är klar. Det är väl snarare så att vissa verksamheter som har blivit mer lidande att de som har varit en kommunikativ resurs...det blir lite bitterhet och inte samma ansvarstagande då i att ha en positiv att sträva mot en positiv utveckling. Så på sätt och vis för vissa har det nog haft en viss betydelse ja.

Strukturen i sig kanske inte på ett direkt sätt påverkar medarbetarens kommunikativa roll men en stabil struktur skapar trygghet och en grogrund för mer delaktiga och engagerade medarbetare som är positivt inställda till förändringen och därmed mer benägna till kommunikativt ansvarstagande i strävan mot en positiv utveckling.

En annan sida av myntet är att just oordning och en instabil struktur vid en förändring kan medför ett uttalat behov av att vara kommunikativ bland medarbetarna vilket en avdelningschef vittnar om när hon tillfrågas angående vad medarbetarna kommunicerar om och hur de utmärker sig i sin kommunikation angående sammanslagningen:

Framför allt är det mycket ifrågasättande när det gäller strukturen det är väl det som har varit mest uppe nu jaa...strukturer, informationskanaler, hur kommunikationen går till och inte går till (skratt) eeh, så mycket synpunkter mmm... [...] Det kan vara allt ifrån att ställa frågor om vad som ska hända till att komma med förslag och synpunkter mmm...så...jag tycker det är en aktivitet bara man ställer frågor i förändringen.

Sjukvårdsorganisationen har en traditionellt hierarkisk struktur med över- och underordnade befattningar och med en hög grad av formalisering och centralisering. Det gör att beslut kan uppfattas som toppstyrda och beslutsvägarna kan upplevas som långa. Både ledning och operativ personal gav uttryck för att den hierarkiska organisationsstrukturen har betydelse för medarbetarnas engagemang och kommunikationsroll i förändringen.

Den [hierarkin] har jättestor betydelse. Om du upplever att det är en väldigt stark hierarki och du ligger långt ner så är du uppgiven det är inte lönt att kommunicera för du når ändå inte upp dit. Och då eeh då fungerar det inte. Så jag tror också, du måste väl också ha en viss hierarki men sen är det väl hur man sänder signaler och hur du hanterar detta och det är viktigt. Och det måste varje medarbetare känna att det finns en linje för man, att man kan påverka och att jag ser den linjen....(vårdchef)

Uppgivenessen som vårdchefen beskriver är en effekt av en hierarkisk struktur och återkom frekvent även i medarbetarnas intervjuer:

[...] jag tror i och för sig att det inte är så många som bryr sig vad vi undersköterskor tänker och tycker utan det är liksom go with the flow utan jag då får man ju gå politiskt och det är ju ingen som orkar det liksom ...jag jag tror inte det är någon som bryr sig faktiskt. Jag tror inte det är någon som orkar att engagera sig att sätta stopp för det [sammanslagningen] eller att driva på det för det kommer ifrån en högre ja...ledningen liksom mmm... (undersköterska)

Det som sammanfattningsvis upplevdes som viktigast för medarbetarna och deras kommunikation var hur den slutgiltiga organisationsstrukturen för SOK kommer att se ut när det gäller roller, ansvar, befogenheter och vem medarbetaren ska vända sig till i olika frågor vad det gäller främst den operativa verksamheten inom den nybildade kliniken. Det fanns en uttalad frustration över att organisationsstrukturen saknades och den upplevdes som en förutsättning för kommunikationen och var avgörande för graden av aktivitet kommunikativt.

Eftersom SOK bildats av två kliniker från två olika geografiska orter, Malmö och Lund, kan de båda sammanslagna klinikerna ses som två olika organisationskulturer som nu ska hitta en ny gemensam organisationskultur. Vilken betydelse har det för kommunikationen och medarbetarens kommunikativa roll?

Organisationsklimat

Eftersom organisationsklimatet har visat sig ha betydelse för utgången av en förändringsprocess (jfr Weber & Weber, 2001; Elving, 2005) är det intressant att undersöka hur medarbetare respektive ledningen upplever organisationsklimatet och om de upplever att kommunikationsklimatet har någon betydelse för medarbetarens kommunikativa roll.

Rent generellt anser både operativ personal och ledningen att kommunikationsklimatet har betydelse för medarbetarens kommunikativa roll på så sätt att om kommunikationsklimatet skapar möjlighet till delaktighet och dialog, så främjar det ett öppet och tillåtande klimat för medarbetarens kommunikation. En vårdchef uttrycker betydelsen av organisationsklimatet för medarbetarens kommunikativa roll enligt följande:

Eeh jag det tror jag att det kan ha jättestor betydelse för den organisationskultur... det jag ser som skiljer sig... jag har ju som sagt jobbat både i Lund och Malmö men det som skiljer sig mycket är ju egentligen ledningskultur på de här två sjukhusen. Och det gör ju att som jag ser det att vi krockar nu när vi möter ledningskulturen i Lund som inte jag tycker är så tydlig som den har varit här på detta sjukhuset. Och det har stor betydelse tror jag för medarbetarskap och kommunikation. För att dels att effekten blir att det inte blir den möjligheten till dialog delaktighet och så vidare. Och det är som att det väcker irritation. Så det tror jag liksom är A och O. Vad det är som vi tycker är viktigt är liksom att förstå, att skapa förståelse, varför blir det så här?

Delaktighet i förändringen skapas genom dialog mellan ledning och medarbetare och det är i kommunikationen som förändringen sker (Johansson i Johansson & Heide, 2008, s. 96). Därmed blir det viktigt att kommunikationsklimatet främjar och uppmuntrar till dialog för att medarbetaren ska få möjlighet att vara kommunikativ. Enligt både ledningen själva och den operativa personalen anses ledningen vara de som har störst ansvar när det gäller att skapa möjligheter till dialog vilket också framhålls i litteraturen angående dialog (t.ex. Isaacs, 1999). En vårdchef uttrycker sin kommunikativa roll i förhållande till medarbetarskap och förändringen på följande vis:

[...] jag vill bara säga att vi kan inte säga att det är medarbetarna som ska skaffa eller göra så att det blir ett medarbetarskap utan det är ledningen som måste ge uttryck för det. Det initiativet måste komma från ledningen. [...] kommunikation i detta fall när det gäller förändringar eeh så handlar kommunikation mycket om information alltså...men kommunikation kan aldrig bara vara information utan det måste vara dialog, chansen att kunna ställa frågor, inte någon monolog utan forum, arenor där det finns möjlighet både för mina närmsta avdelningschefer men även för medarbetare, ja allt för att ställa frågor även de dumma så att säga. Att det finns någon i ledningen som kan svara på detta och på ett respektfullt sätt och kunna försöka få medarbetarna att få större insikt om vad det är som är på gång.

Ledningens kommunikativa roll har därmed betydelse för medarbetarens kommunikativa roll eftersom ansvaret att initiera både medarbetarskap, dialog och att ”bjuda in till den dansen” (vårdchef) till största delen ligger på ledningen. Ledningens och medarbetarens kommunikativa roller kan kanske inte ses som två sidor av samma mynt men det existerar ett tydligt samspel dem emellan som får en särskild betydelse för medarbetarens kommunikation.

Medarbetarna uttrycker dock att de upplever att de mest har haft informationsmöten om sammanslagningen och haft mindre möjlighet till dialog, något som de ändå upplever har fungerat bra när de väl har haft dialog. Traditionen inom sjukvården har varit att ha många

möten där medarbetare fysiskt träffas men får nu konkurrens i takt med att nya informationsmedier används allt mer. Den operativa personalen uttrycker i intervjuerna att det finns en ovana i att använda moderna informationsmedier som till exempel Internet och att det dessutom anses närmast som tabu att ägna tid framför datorn på arbetstid när de egentligen kan vara hos patienten. En medarbetare uttrycker kommunikationsklimatet på följande vis:

Jag tror det finns förbättringsmöjligheter till att sprida information som handlar om intranät om om e-post och så här genom att man tar upp och pratar om hur man förväntar sig att vi ska använda de här systemen. Det tror jag kan förbättras för det finns fortfarande på något sätt ett inbyggt i oss att det nästan är tabu att titta på sin dator för att man ska vara hos patienterna. Och det är svårt att få...[...] alla läser inte sin mail och då är det också ett sätt att...traditionen i sjukvården är att vi har haft mycket möten och det ena utesluter inte det andra. Men jag tror man kan kommunicera bättre hur vi ska använda de kanaler som är nya. Och prata om det också, hur kommunicerar vi med varandra på denna arbetsplatsen liksom...det finns ju många olika forum med avdelningsmöten, intranät, mail och så här men det jag hör många gånger är att man eftersträvar lite mer personliga möten och att man får prata med varandra lite mer så...att det känns lite eeh eeh personligt att man behöver mer liksom sitta och prata tror jag...det finns det en önskan om tror jag.

Medarbetaren nämner här två viktiga aspekter dels att ledningen inte varit tydlig i sin kommunikation angående förväntningarna på medarbetarna i hur de ska använda de olika kommunikationskanaler som finns, dels att det finns en uttalad efterfrågan av personliga möten.

Organisationspsykologen Karl E. Weick (1995) menar att möten är forum för människor att dela varandras tolkningar av vad som händer, och genom att ta del av varandras erfarenheter kan en gemensam förståelse nås. Många möten kan upplevas som improduktiva vilket ofta beror på att de är rena informationsmöten med information som hade kunnat spridas via andra medier (Johansson i Heide m. fl., 2005, s. 93). Istället borde de möten som man har omvärderas och främja dialogen mer och genom den dela med sig av varandras tolkningar och erfarenheter och sträva mot en gemensam betydelse av förändringen. Flera intervjupersoner i ledningen håller med om att dialog i samband med sammanslagningen hade behövts mer men menar också att ”*Det beror vad man menar med dialog. Man har erbjudit medarbetare till olika forum för diskussion och har bjudit in till detta på intranätet och så.*” (vårdchef).

Dialog skiljer sig från diskussion och debatt i det att deltagare ska få möjlighet att delta i dialogen på lika villkor (Simonsson i Heide m. fl., 2005). Isaacs definierar dialogen på

följande vis: *"a sustained collective inquiry into the processes, assumptions, and certainties that compose everyday experience"* (1993, s. 25). Dialogen är således en kollektiv förmåga och det innebär att en chef inte kan skapa en dialog på egen hand utan det krävs åtminstone två parter och kommunikation på lika villkor. Eftersom förändringen sker i kommunikationen och dialog är en del av den, innebär det att medarbetaren i sin dialogiska kommunikation också är medskapare av förändringen. Det krävs alltså inte enbart en kommunikativ ledning utan även aktiva och kommunikativa medarbetare som har kunskap om kommunikationens betydelse vid en förändring och en medvetenhet om vikten av deras egen kommunikativa roll. Utan den insikten blir det svårt för medarbetaren att ta ett aktivt kommunikativt ansvar i förändringsprocessen. Detta kan tyckas basalt men är ändå något som bör tydliggöras för medarbetare speciellt då den hierarkiska strukturen kan medföra en för medarbetaren ofördelaktig maktbalans i dialogen mellan ledning och medarbetare. I detta ligger ett stort ansvar på ledningen att vara klar med vad som förväntas av medarbetaren kommunikativt och att tydligt förmedla vad ansvaret innebär.

Samtliga av de tillfrågade cheferna i intervjuerna nämner *Kulturbroprojektet* som ett forum för dialog där medarbetarens kommunikativa roll får utrymme och uppmuntras. Kulturbroprojektet är ett kommunikationsprojekt unikt för SOK och är ett pågående projekt som initierats av ledningen och som omfattar en utbildningsdag för all personal i olika omgångar. Projektet syftar enligt ledningen till att överbrygga de kulturella skillnaderna mellan organisationskulturerna i Malmö respektive Lund eftersom skillnaderna i organisationskulturer anses vara en orsak till att sammanslagningen riskerar att inte lyckas optimalt. Detta görs bland annat genom att försöka öka medarbetarnas kompetens och förståelse för förändringsprocesser.

Det som framkom i intervjuerna är att den operativa personalen var positivt inställda till Kulturbroprojektet bland annat för att det fanns ett symboliskt värde i att den operativa personalen satsades på under en heldag. Personalen uttryckte att sammanslagningen uppmärksammades och att var givande att de fysiskt fick träffa sina medarbetare från de geografiskt åtskilda avdelningarna. En utbildningsansvarig person i Kulturbroprojektet uttrycker sig så här om syftet med projektet:

Syftet med projektet är ju att öka på något sätt öka kompetensen och kunskapen om förändringsprocesser och minska rädslan i förändringsprocesser och att lära ut reaktioner kring förändringar och låta folk prata om det. Lära känna varandra och på något sätt skapa förståelse för varför förändringsprocesser behövs. Och att lära sig de verktyg som behövs vid en förändringsprocess att lära ut dem och öka kompetensen kring förändringar. För vi lär ju ut

kommunikativa verktyg i det här...liksom...för vi pratar ju om kommunikationsprocessen, sändare mottagare och vad som händer där i mellan. Vad är det för hinder som finns för att ett budskap inte kommer fram och vi gör ju deltagarna delaktiga där de själva får diskutera utifrån teori...[...] vi lyfter ju även det här med förändringsprocesser och kommunikationens betydelse i de här processerna....att det är ju...vi pratar också om en stor central del i ett önskat läge med SOK alltså vad finns det för möjligheter med den här sammanslagningen? Var befinner vi oss idag? Vad vore den ultimata situationen? Att man i den här processen skapar att man ska mot någonting och det är ju visst sammanslagningen på pappret är ju gjord rent organisatoriskt så är där ju mycket arbete kvar för att liksom bygga...så och den här övningen ser jag som en väg dit. Jag ser också att projektet syfte är att binda samman det heter ju Kulturbroprojektet ...det är en bro för att binda samman kunskap om kommunikation, förändringsprocesser, feedback, ansvar kan diskuteras med medarbetare och ledning och att de kan närma sig varandra på något sätt är införstådda med varför vi gör den här förändringen att vi samarbetar kring det.

Ovanstående citat lyfter många centrala delar med kommunikationens betydelse vid en sammanslagning av två organisationskulturer. Att göra personalen delaktig i förändringsarbetet genom att de får möjlighet att träffas fysiskt och genom dialog och diskussionsforum dela erfarenheter och tolkningar med varandra visar att ledningen i och med Kulturbroprojektet har en viss insikt i vikten, styrkan och potentialen med meningsskapande processer vid en sammanslagning. Huruvida den operativa personalen har samma insikt och om Kulturbroprojektet är ett lyckat projekt utifrån meningsskapande processer kan endast vidare undersökningar visa. Dessa processer är dock en förutsättning för medarbetarens känsla av delaktighet och engagemang i sammanslagningen vilket också medför en känsla av ansvarstagande i förändringsprocessen som realiserar via medarbetarens kommunikation och kommunikativa roll.

Sammanfattning

I intervjuerna framgår det att medarbetarens kommunikativa roll påverkas av olika kontextuella faktorer både på individ- och organisationsnivå. På individnivå framkommer det att både ledning och operativ personal menar att medarbetaren utgår från ett jag-perspektiv och en medarbetarens kommunikation står därför i relation till hur berörd medarbetaren känner sig av förändringen i den operativa verksamheten. Vidare visar undersökningen att en medarbetarens kommunikativa roll anses vara en förmåga, en personlig kompetens som skiljer sig åt bland medarbetare beroende på yrkes- och åldersfaktorer. Ointresse för sammanslagningen ur ett helhetsperspektiv på grund av ständiga förändringar inom

sjukvården och oklara förväntningar från ledningen är ytterligare faktorer som påverkar medarbetarens kommunikativa roll.

På organisationsnivå framkommer det att organisationsstrukturen är en betydelsefull aspekt då den skapar tydlighet, trygghet och tillit till organisationen och ledningen i en turbulent förändringsfas vilket påverkar medarbetarens kommunikativa ansvarstagande. Vidare har den hierarkiska organisationsstrukturen betydelse för den kommunikativa rollen då strukturen hämmar medarbetarnas känsla av att kunna påverka och därmed minskar deras engagemang i sammanslagningen. Avsaknad av en slutgiltig organisationsstruktur för SOK medför frustration över att inte veta till vem/vilka medarbetaren ska vända sig till vilket är en faktor som anses påverka graden av aktivitet kommunikativt.

Slutligen visar resultat att förutom organisationsstrukturen så har organisationsklimatet en stor betydelse för medarbetarens kommunikativa roll. Både ledning och medarbetare anser att om kommunikationsklimatet präglas av ett öppet och tillåtande klimat så främjar det till dialog och medarbetaren ges därmed möjlighet till att vara kommunikativ. Båda perspektiven anser att ansvaret för att skapa möjlighet till dialog ligger främst på ledningen. Den operativa personalen efterfrågar fler personliga möten med möjlighet till dialog samtidigt som ledningen nämner Kulturbroprojektet som ett exempel på ett lyckat forum för bland annat dialog.

5. SLUTDISKUSSION

Den här undersökningen lägger ett kommunikativt perspektiv på medarbetarens roll och på medarbetarskap vid ett förändringsarbete och undersöker följaktligen empiriskt medarbetarens kommunikativa roll vid en sammanslagning istället för att traditionellt utgå från ett ledningsperspektiv. Detta har mig veterligen inte gjorts tidigare.

Medarbetaren ses som medskapare av förändringen genom sin kommunikativa roll och ett sådant perspektiv ligger även i linje med en socialkonstruktionistisk epistemologi vilket är tongivande i undersökningen. Därmed bidrar fallstudien och resultaten till en ökad kunskap om och förståelse av en medarbetarens kommunikativa roll vid en strategisk förändring, men utan anspråk på att vara statistiskt representativ för hela sjukhusorganisationen. Specifikt är syftet med undersökningen att *beskriva* medarbetarens kommunikativa roll utifrån ledningens och medarbetarens perspektiv och därefter också nå en *förklaring* av medarbetarens kommunikativa roll ur ett kontextuellt perspektiv. Att lyfta fram betydelsen av kontextuella aspekters inverkan på medarbetarens kommunikativa roll är därför det huvudsakliga bidraget med undersökningen.

Detta gjordes med följande resultat: det finns en gemensam syn av att medarbetaren har ett kommunikationsansvar vid en sammanslagning, men exakt vad detta ansvar innefattar är något oklart. Detta är resultat som ligger i linje med de svar som Simonsson (2006, s. 150) redovisar i sin diskussion kring medarbetarens kommunikationsansvar vilket stärker bilden av att en medarbetarens kommunikativa roll är oklar, både när det gäller vad begreppet innefattar och vad rollen innebär och vilka förväntningar som finns, även i en förändrings- och sjukvårdskontext.

Vidare visar resultat att ledningen utgår från ett helhetsperspektiv på organisation och medarbetarens kommunikativa roll och ledningen talar om skyldigheter i form av att medarbetaren förväntas agera aktiva, initiativtagande kommunikativa medarbetare som själva ska kunna eftersöka information. I kontrast utgår medarbetaren från ett situationsperspektiv där deras kommunikativa roll är direkt kopplad till den dagliga operativa verksamheten som också utgör medarbetarens meningsskapande referensram. Medarbetarna själva anser att de har ett kommunikationsansvar men uttrycker en osäkerhet angående vad som förväntas av dem i deras kommunikation. Det innebär att om medarbetare ska kunna växa i sin kommunikativa roll måste de också få förväntningar på dem kommunicerade till sig från ledningen på ett tydligare sätt, vilket ledningen också uttrycker en förståelse för.

Resultat visar också att kontextuella aspekter på både individ- och organisationsnivå får betydelse för medarbetarens kommunikativa roll. På individnivå utgår medarbetaren från ett

jag-perspektiv och medarbetarens kommunikation står därför i relation till hur berörd medarbetaren känner sig av förändringen i den operativa verksamheten. En medarbetares kommunikativa roll uppfattas som en personlig förmåga som är yrkes- och åldersrelaterad. Ytterligare resultat på individnivå visar att det finns ett uttalat intresse för sammanslagningen som påverkar medarbetarens kommunikativa roll och som till stor del beror på oklara förväntningar från ledningen och en mätthet från medarbetarens sida när det gäller ständiga förändringar inom sjukvården.

På organisationsnivå visar resultat att både organisationsstrukturen och organisationsklimatet har betydelse för medarbetarens kommunikativa roll. Strukturen har betydelse då den skapar tydlighet, trygghet och tillit till både organisationen och ledningen i en turbulent förändringsprocess vilket inverkar på medarbetarens kommunikativa ansvarstagande. Den hierarkiska strukturen får betydelse för känslan av att inte kunna påverka vilket inverkar på medarbetarens engagemang och kommunikation. Dessutom medför en avsaknad av en slutgiltig organisationsstruktur en förvirring över vem/vilka medarbetaren ska vända sig till i olika frågor vilket också får betydelse för medarbetarens kommunikation.

Slutligen visar resultat att organisationsklimatet har betydelse för medarbetarens kommunikativa roll eftersom ett öppet och tillåtande kommunikationsklimat möjliggör dialog som främjar aktiva och kommunikativa medarbetare. Att skapa möjlighet till dialog anses främst vara ledningens ansvar. Vidare efterfrågar den operativa personalen fler personliga möten med möjlighet till dialog samtidigt som ledningen framhäver Kulturbroprojektet som ett lyckat forum för dialog.

Sammanfattningsvis väcker resultaten i sig flera tankar. Ur ett kritiskt perspektiv framstår dialog och kommunikation som universalmedel för att få till stånd engagerade, delaktiga och kommunikativa medarbetare som i sig är nyckeln till en framgångsrik förändring. Men precis som vid alla typer av förändringar finns det naturligtvis de medarbetare som alltid kommer att ge uttryck för ett misstykke både till förändringen i sig och till ett ökat ansvar i form av att närma sig ledningen i kommunikativt ansvarstagande vid en förändring. Är det en självklarhet att en medarbetare vill ha mer ansvar och i vilken grad är det realistiskt att medarbetare kan ta mer ansvar i en verksamhet som centreras kring svårt cancersjuka patienter? Självklart finns här inga givna svar men det är ändå frågor som är viktiga att fundera över i arbetet med att utveckla medarbetarens kommunikativa roll och genom den även medarbetarskapet i en förändringsprocess inom en sjukvårdsorganisation.

För att kunna uppmuntra medarbetaren i sin kommunikativa roll bör rollen betraktas i förhållande till medarbetarskapet. Dessa två begrepp bör ses och förstås i relation till varandra

då det finns ett viktigt samspel dem emellan. Vidare får detta samspel en klar betydelse för medarbetarens delaktighet, engagemang och ansvarstagande i förändringsprocessen och på så sätt kan medarbetaren också genom detta samspel ses som en aktiv medskapare av förändringen.

När det gäller just att betrakta medarbetaren som medskapare i förändringen är det av betydelse att se vikten av medarbetarens kommunikation utåt inte bara inom organisationen. En medarbetares kommunikation bör därför inte begränsas till kommunikation med enbart andra medarbetare och ledningen utan en medarbetare är genom sin kommunikation också en ambassadör för SOK och SUS organisationen och därigenom medskapare av organisationens varumärke och identitet (jfr Falkheimer & Heide, 2007; Simonsson & Heide, under tryckning). Den här aspekten är viktig kunskap både för ledningen och medarbetaren i det gemensamma arbetet med att agera och kommunicera i linje med den nya organisationens strategiska visioner. Men återigen den här kunskapen och förståelsen kan endast uppnås optimalt hos medarbetaren genom möjlighet till dialog och genom utbildning och meningsskapande processer för att på så sätt kunna utveckla sin kommunikativa roll.

Den här undersökningen kan ses som ett led i att belysa medarbetarens kommunikativa roll vid förändring inom sjukvårdsorganisationen och på så vis bidra med en viss ökad kunskap om hur det fungerar inom just den är typen av organisation. Som med allt annat ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är även kommunikation kontextbundet och så som det fungerar och ser ut i en organisation eller inom en klinik stämmer inte nödvändigtvis inom en annan. Därför är det värdefullt att undersöka medarbetarens kommunikativa roll inom andra kliniker på SUS men också inom andra typer av organisationer och i andra förändringskontexter. Ytterligare ett exempel på ett spännande forskningsområde som nämns ovan, är medarbetarens kommunikativa roll utåt gentemot externa intressenter och vilken betydelse medarbetarens kommunikation får för en organisations varumärke och identitet.

REFERENSER

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv förmåga. In S. Jönsson & L. Strannegård (Eds.), *Ledarskapsboken* (s. 245–268). Malmö: Liber.
- Baker, S. D. (2007). Followership. The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 50–60.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sense-making. *Organization Studies*, 26, 1573-1601.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 219-231.
- Brown, G. & Yule, G. (1983). *Discourse analysis*. Cambridge: University Press.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Prospect Heights, IL. : Waveland Press.
- Corman, S. R. & Poole, M. S. (2000). *Perspectives on organizational communication: Finding common ground*. New York: Guilford.
- Daly, J. (1995). Explaining change to employees: The influence of justifications and change outcomes on employees' fairness judgements. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 415-428.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (s. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Di Fonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295-305.
- Eisenberg, E. M. & Riley, P. (2001). Organizational culture. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (s. 291-322). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ekström, M. & Larsson, L. (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 129-138.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 105-121.
- Giddens, A. 1996. *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Hällstén & Tengblad, S. (2006) (Eds.). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W. N. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. London: Currency.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.). (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of Change: Three communication approaches in studies in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 288-305.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54, 722-750.
- Kristensson Ugglå, B. (2002). *Slaget om verkligheten: Filosofi – omvärldsanalys – tolkning*. Brutus Östlings bokf. Symposion.
- Lewis, L.K. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *Journal of Business Communication*, 37, 128-156.
- Lindlof, T. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- May, T. (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- McPhee, R. D. & Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (s. 503-539). Thousand Oaks, CA: Sage.
- von Platen, S. (2006). *Strategisk förändring: En studie av den interna kommunikationen i två organisationer* (Avhandling för doktorsexamen). Örebro: Örebro universitet, Humanistiska institutionen.

- Putnam, L. L. (1983). The Interpretive Perspective: An alternative to Functionalism, in Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (Eds.), *Communication and Organization: An Interpretive Approach* (s. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Simonsson, C., Heide, M. (under tryckning). *Putting co-workers in the limelight: Towards an understanding of co-workers from a communication perspective*. The 19th Nordic Conference for Media and Communication Research, Division organization, Communication and Society, Karlstad 13-15 August 2009.
- Ströh, U. & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*, 6, 148-165.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren. Strategier för konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap. Från ord till handling!* Malmö: Liber.
- Wahlström, B. (2004). *Ordning och oreda: Omvärldsanalys för beslutsfattare*. Malmö: Liber.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Weber, P. & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 291-300.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K.E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yin, R. (2003). *Case study research. Design and Methods*. London: Sage.
- Zorn, T., E., Page, D., J. & Cheney, G. (2000). Nuts about change: Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13, 515-566.

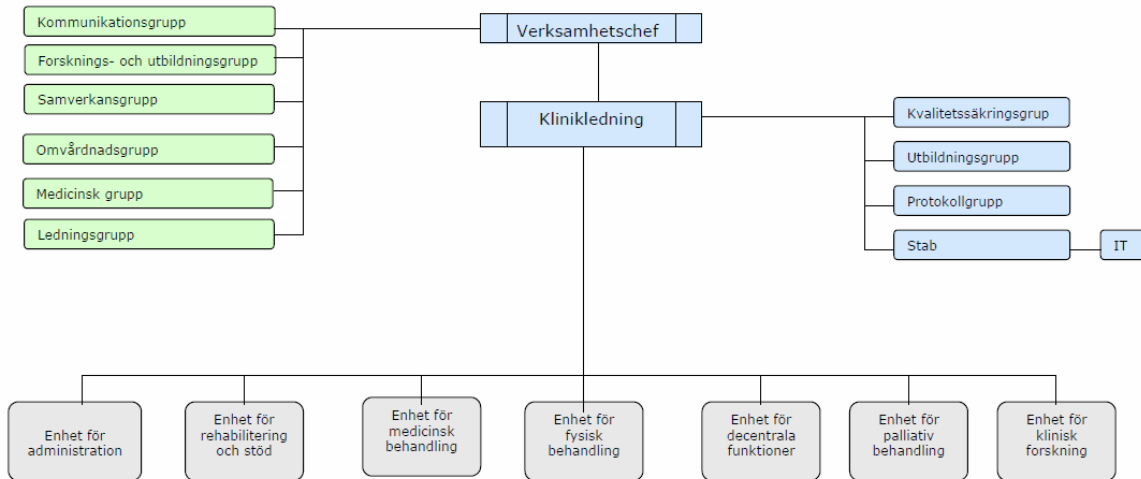
Övriga referenser:

SKONKEN, Nyhetsbrev, April 2010.

Sveriges informationsförening, Nyhetsbrev, nr. 1, 29/1 2010.

Bilaga 1

Organisationsschema Skånes Onkologiska Klinik



Enhet för fysisk behandling:

Består av en avdelning för extern strålbehandling och brachyterapi, en avdelning för isotoperapi och en avdelning för brachybehandling. Till enheten är knutet en mottagning för strålbehandlingspatienter.

Enhet för medicinsk behandling:

Består av fem vårdavdelningar. I Lund: avd 85 inklusive applikationsavdelning, avd 86, 87 och 88. I Malmö: avd 1. Dessutom ingår fyra mottagningsenheter: i Lund en cytostatikamottagning och en allmänmottagning och i Malmö en cytostatikamottagning och en onkologisk mottagning. Smärtenheten är också knuten till denna enhet.

Enhet för palliativ behandling:

Består av Hospice, avd 2 och 3 i Malmö och Lunds Hospis samt SAH (sjukhusansluten hemsjukvård) och KVH-funktionen (Kvalificerad vård i hemmet).

Enhet för rehabilitering och stöd:

Består av den psykosociala avdelningen i Lund och avdelningen för rehabilitering och stöd i Malmö, samt lymfödemmottagningarna i Lund och Malmö.

Enhet för decentrala onkologiska funktioner:

Består av cytostatikamottagningarna i Helsingborg och Kristianstad, samt mottagningarna i Halmstad, Trelleborg och Ystad.

Enhet för administration:

Består av skriv- och arkivavdelningarna i Lund och Malmö.

Enhet för klinisk forskning:

Består av den kliniska forskningsenheten i Lund (OKFE) och kliniska prövningsenheten i Malmö (KPE) samt Flexibel utbildning i Lund.

Bilaga 2

Intervjuguide – Medarbetare

BAKGRUND

Namn, avdelning, position, yrkeserfarenhet

TIDIGARE ERFARENHET AV FÖRÄNDRINGSARBETE?

i andra jobb? inom sjukvården (stora/små förändringar)? sammanslagning?

DEN NUVARANDE FÖRÄNDRINGEN

1. Vad tänker du på när jag nämner ordet förändring? Ordet sammanslagning?
2. Kan du beskriva din egen uppfattning av sammanslagningen?
3. Kan du utveckla VARFÖR du uppfattar den som pos./neg./neut.?
4. Vilka faktorer tror du kan ligga till grund för din uppfattning av sammanslagningen?
5. Hur skulle du beskriva den allmänna uppfattningen om sammanslagningen till SUS? (positiv/negativ/) Kan du beskriva VARFÖR?
6. På din avdelning? Kan du beskriva VARFÖR?
7. Tror du uppfattningen om sammanslagningen går isär? I så fall på vilket sätt går uppfattningarna isär? Och varför tror du det?
8. Vilken betydelse tror du den allmänna uppfattningen har för din egen uppfattning?
9. Vad tror du det kan ha för konsekvenser för verksamheten?
10. Märks förändringen i verksamheten? Hur/på vilket sätt?
11. Vart anser du att ni befinner er nu i förändringsarbetet? Avslutat/pågående?
12. Vilken/vilka faktorer tror du avgör om medarbetare uppfattar sammanslagningen som positiv?

KOMMUNIKATION

1. När fick du personligen reda på sammanslagningen? Var det i ett bra skede anser du? Varför/varför inte?
2. Hur fick du reda på den? Vem/vilka kommunicerade?

3. Kan du beskriva hur de kommunicerade? Var det ett bra sätt? Anser du att man kunde gjort annorlunda? Hur? Tror det fanns önskemål om/behov av andra sätt?
4. Upplevde du att det fanns utrymme för dialog? Var det bra/dåligt/varför?
5. Finns det en dialog nu? Hur ser den ut? Bra/dåligt?

LEDNINGEN

1. Vad anser du om en chefs roll? Vilka egenskaper uppskattar du och varför?
2. Vilken roll anser du att chefen har vid en förändring som sammanslagningen?
3. Hur ser deras kommunikativa roll ut?
4. Har dina förväntningar på chefen/-rorna uppfyllts gällande sammanslagningen? Om inte VARFÖR?
5. Tror du att chefen/-rorna förstår/har kunskap om medarbetarens förväntningar på dem vid en sammanslagning? Om inte VARFÖR?
6. Har det funnits/finns det utrymme för dialog mellan chef och medarbetare? Även gällande sammanslagningen? Kan du beskriva den? När? Hur? Vad?

MEDARBETAREN/MEDARBETARSKAP

1. Kan du beskriva ordet *medarbetare*? (vem/vilka är det?) Innan/efter sammanslagningen?
2. Ser du din närmsta chef som en medarbetare? Vårdchefen? Verksamhetschefen?
3. Kan du beskriva ordet *ledarskap*? Vem/vilka anser du fungerar som ledare? Finns det andra personer förutom de uttalade cheferna som fungerar som ledare?
4. Kan du beskriva hur du tolkar *medarbetarskap*?
5. Existerar det ett medarbetarskap anser du?
6. Vilken roll har du som medarbetare i förändringen?
7. Vad innehåller ett medarbetarskap?
8. Vad är syftet med ett medarbetarskap?
9. Vem/vilka anser du har störst ansvar när det gäller att få kunskap om sammanslagningen?
10. I vilken utsträckning anser du att man som medarbetare själv har ansvar att vara delaktig i sammanslagningen?
11. Hur ser det ansvaret ut?

12. Vilken *kommunikativ roll* anser du att en medarbetare har i förändringen?
13. Vad innebär den kommunikativa rollen?
14. Hur tar den sig uttryck?
15. Vad är syftet med en medarbetares kommunikativa roll?
16. Är du och dina medarbetare aktiva i kommunikationen om sammanslagningen?
17. Bidrar ni med era synpunkter om sammanslagningen?
18. Ställer ni krav på cheferna hur de ska agera och kommunicera i förändringen?
19. Uppfattar du att dina chefer förstår/har kunskap om vad du förväntar av dem? Hur kommunicerar du det?
20. Uppfattar du att du och dina medarbetare har samma uppfattning/förståelse av medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?
21. Hur fungerar medarbetarskapet anser du?
22. Uppfattar du att dina medarbetare har samma uppfattning/förståelse av medarbetarskap som du har?
23. Upplever du att det finns en balans i kommunikationen mellan chef och medarbetare?
24. Vilken betydelse har organisationsstrukturen för hur medarbetarskapet fungerar?
25. Vilken betydelse har organisationsstrukturen för medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?
26. Vilken betydelse har organisationskulturen och kommunikationsklimatet för hur medarbetarskapet fungerar?
27. Vilken betydelse har organisationskulturen och kommunikationsklimatet för medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?
28. Uppfattar du att dina medarbetare har samma uppfattning/förståelse av medarbetarskap?
29. Är medarbetarskap något man pratar om/betonar i verksamheten? Hur pratar man om det? Med vem? När pratar man om det?
30. Hur kan man arbeta med medarbetarskap?
31. Hur kan man utveckla medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?

KULTURBROPROJEKTET, KBP

1. Kan du berätta om KBP?
2. Kan du redogöra för *innehållet* av KBP?
3. Kan du beskriva *formen* för KBP?
4. Kan du beskriva *syftet* med KBP?
5. Tror du ledning och medarbetare har samma förståelse av syftet med KBP/dvs nyttan? Om inte, varför?
6. Vad har KBP gett dig? I utbildningssyfte?
7. Anser du att du har samma förståelse/uppfattning av sammanslagningen nu som du hade innan KBP?
8. Har KBP bidragit till en ökad förståelse av sammanslagningen? Ökad förståelse av....?
9. Behövs denna typ av utbildning mer?
10. Anser du att kommunikation är viktigt vid en förändring? På vilket sätt har det betydelse för verksamheten?

TILL SIST...

1. Vad är din förståelse av *syftet* med sammanslagningen?
2. Tror du att ledning och medarbetare har samma förståelse av sammanslagningen? Om inte – varför?
3. Vilken betydelse har mötet med andra personer i verksamheten för din förståelse av sammanslagningen? På vilket sätt?
4. Tror du kommunikation och dialog har betydelse för hur man uppfattar sammanslagningen? På vilket sätt?
5. Vad anser du är viktigt att lyfta fram i sammanslagningen ur ett medarbetarperspektiv?
6. Anser du att du känner dig delaktig i arbetet med sammanslagningen?
7. Ser du ett klart och tydligt syfte med sammanslagningen?
8. Upplever du att du har fått och får tydlig info. om sammanslagningen?
9. Hur ser du på tidsaspekten och sammanslagningen?

Bilaga 3

Intervjuguide – Ledning

BAKGRUND

1. Namn, avdelning, position, yrkeserfarenhet
2. Hur ser organisationen ut?

TIDIGARE ERFARENHET AV FÖRÄNDRINGSARBETE?

i andra jobb? inom sjukvården (stora/små förändringar)? sammanslagning?

DEN NUVARANDE FÖRÄNDRINGEN

1. Hur skulle du beskriva *din* allmänna uppfattning av sammanslagningen till SUS?
2. Hur skulle du beskriva *den allmänna* uppfattningen om sammanslagningen till SUS? (positiv/negativ/varför?) På din avdelning?
3. Tror du uppfattningen om sammanslagningen går isär? I så fall på vilket sätt går uppfattningarna isär? Och varför tror du det?
4. *Vilka faktorer* tror du i huvudsak påverkar vilken inställning man har till en sammanslagning?
5. Vad tror du att ens uppfattning kan ha för konsekvenser för verksamheten?
6. Märks förändringen i verksamheten? Hur/på vilket sätt?

KOMMUNIKATION

SUS:

1. När fick du personligen reda på sammanslagningen?
2. Hur fick du reda på den? Vem/vilka kommunicerade? Hur kommunicerade de? Var det ett bra sätt? Kunde man gjort annorlunda? Fanns det önskemål om andra sätt?
3. Upplevde du att det fanns utrymme för dialog? Var det bra/dåligt/varför?
4. Finns det en dialog nu? Hur ser den ut? Bra/dåligt?
5. Vilka kommunikationsinsatser har man satsat på?

SOK:

1. När bildades SOK? Visste ni då något om sammanslagningen till SUS?
2. Vad har man gjort för att involvera medarbetarna i förändringen? För att få dem att känna sig delaktiga?
3. Har SOK initierat några kommunikationsinsatser i samband med förändringen? Vilka och Varför?
4. Vad innehåller de? (INNEHÅLLET)
5. Hur har dessa insatser sett ut? (FORMEN)
6. Vad anser du är syftet med dessa? (SYFTET)
7. När anser du att sammanslagningen till SOK började?
8. Vart i förändringsarbetet befinner ni er nu på SOK anser du?
9. Tror du medarbetarna särskiljer sammanslagningen till SUS och SOK? Varför/varför inte?

CHEFSPOSITION

1. I egenskap av chef vilken är din roll anser du gentemot dina medarbetare?
2. Kan du beskriva vad ordet *ledarskap* betyder för dig? Vad betyder ledarskap för dig i förändringen?
3. I egenskap av chef vilken är *din kommunikativa roll* anser du gentemot dina medarbetare i sammanslagningen? Har den förändrats med tiden? Hur?
4. Har det funnits/finns det dialog i verksamheten om sammanslagningen? Kan du beskriva den?
5. Hur har ni kommunicerat om sammanslagningen?
6. Vad har ni kommunicerat om då?
7. Vad har syftet varit med kommunikationen?

MEDARBETAREN/MEDARBETARSKAP

1. Kan du beskriva ordet *medarbetare*? (vem/vilka är det?) Innan/efter sammanslagningen?
2. Kan du beskriva hur du tolkar *medarbetarskap*?
3. Hur ser du på det i verksamheten? Existerar det ett medarbetarskap anser du?
4. Vad *innehåller* ett medarbetarskap?

5. Vad är *syftet* med ett medarbetarskap?
6. Hur ser formerna ut för ett medarbetarskap?
7. Tänker du på det i din roll?
8. Hur ser du på medarbetarskap i samband med sammanslagningen?
9. Vilken *kommunikativ roll* anser du att en medarbetare har i förändringen?
10. Vad innehåller den kommunikativa rollen?
11. Hur tar den sig uttryck?
12. Vad är syftet med en medarbetares kommunikativa roll?
13. Vad har du för förväntningar på medarbetare/medarbetarskap i deras kommunikativa roll?
14. Vem/vilka anser du har störst ansvar när det gäller att få kunskap om sammanslagningen?
15. I vilken utsträckning anser du att man som medarbetare själv har ansvar att vara delaktig i sammanslagningen?
16. Hur ser det ansvaret ut?
17. Anser du att dina medarbetare är aktiva i kommunikationen om sammanslagningen?
18. Bidrar de med sina synpunkter om sammanslagningen?
19. Ställer de uttalade krav på cheferna hur de ska agera och kommunicera i förändringen?
20. Hur utmärker sig dina medarbetare i sin kommunikation angående sammanslagningen?
21. Uppfattar du att du förstår/har kunskap om vad dina medarbetare förväntar sig av dig?
Hur kommuniceras det?
22. Uppfattar du att dina chefer förstår/har kunskap om vad du förväntar dig av dem? Hur kommuniceras det?
23. Uppfattar du att dina medarbetare förstår vad du förväntar av dem? Hur kommuniceras det?
24. Uppfattar du att dina medarbetare har samma uppfattning/förståelse av medarbetarskap som du har?
25. Uppfattar du att du och dina medarbetare har samma uppfattning/förståelse av medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?

26. Hur tror du att dina medarbetare ser på sin kommunikativa roll/ansvar?
27. Är medarbetarskap något man pratar om/betonar i verksamheten? Hur pratar man om det? Med vem? När pratar man om det?
28. Är medarbetarens kommunikativa roll/ansvar något man pratar om i verksamheten?
29. Hur fungerar medarbetarskapet anser du?
30. Upplever du att det finns en balans i kommunikationen mellan chef och medarbetare?
31. Vilken betydelse har *organisationsstrukturen* för hur medarbetarskapet fungerar?
32. Vilken betydelse har organisationsstrukturen för medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?
33. Vilken betydelse har *organisationskulturen* och kommunikationsklimatet för hur medarbetarskapet fungerar?
34. Vilken betydelse har organisationskulturen för medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?
35. Hur kan man arbeta med medarbetarskap?
36. Hur kan man utveckla medarbetarens kommunikativa roll/ansvar?

KULTURBROPROJEKTET

1. Har du deltagit i projektet själv? Om inte har du fått ngn annan typ av utbildning i samband med sammanslagningen?
2. Kan du berätta om kulturbroprojektet?
3. Varför valde man att satsa på projektet?
4. Vad är syftet med projektet?
5. Kan kulturbroprojektet ses som en strategisk kommunikationsinsats anser du? Varför/varför inte?
6. Vad är innehållet? (Kultur/kommunikation?)
7. Hur har man presenterat projektet?
8. Tror du medarbetarna har samma förståelse av syftet som ni i ledningen har? Om inte vilken förståelse tror du att ledningen resp. medarbetarna har?
9. Varför en uppdelning enligt yrkeskategorier?

TILL SIST...

1. Vad är din förståelse av *syftet* med sammanslagningen?
2. Tror du att ledning och medarbetare har samma förståelse av sammanslagningen? Om inte – varför?
3. Vilken betydelse har mötet med andra personer i verksamheten för din förståelse av sammanslagningen? På vilket sätt?
4. Tror du kommunikation och dialog har betydelse för hur man uppfattar sammanslagningen? På vilket sätt?
5. Vilket perspektiv/område anser du är viktigt att lyfta fram i sammanslagningen?