



Kurskod: SKOK01  
Termin: VT 2011  
Handledare: Johan Vaide  
Examinator: Asta Cepaite  
Nilsson

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

---

# Hur får vi med alla på tåget?

*En studie av hur engagemang påverkas under en organisationsförändring*

ANNA JÖNSSON

---

Lunds universitet

Institutionen för kommunikation och medier



# Abstract

- Title:** How do we get them all on the train? A research about how commitment is affected during an organizational change.
- Author:** Anna Jönsson
- Keywords:** Organizational change, commitment, participation, organizational culture
- Problem:** Organizational change is a debated field where different elements affect the result. However the research frequently focuses on the outcome of the change and not the process. Consequently I found it interesting to study how co-workers commitment is affected by communication, participation and organizational culture during the initial phase of a organizational change.
- Purpose:** The purpose of the essay is to critically analyze and increase the understanding of how co-workers perceive the internal communication around an organizational change and how the communication and organizational culture affects their commitment.
- Methodology:** Qualitative methodology in the shape of interviews with 2 branch heads and 5 co-workers.
- Conclusions:** The study shows that the internal communication during an organizational change is of great importance, as is the organizational culture. One conclusion is that many different components have to coordinate in order to create a successful change.

# Sammanfattning

- Titel:** Hur får vi med alla på tåget? En studie av hur engagemang påverkas under en organisationsförändring.
- Författare:** Anna Jönsson
- Nyckelord:** Organisationsförändring, förändringskommunikation, engagemang, delaktighet, organisationskultur
- Problem:** Organisationsförändringar är ett omdebatterat område där olika faktorer ofta påverkar utgången. Oftast fokuserar forskningen dock på den förändring som skett och inte på själva processen. Därmed ansåg jag det intressant att undersöka hur medarbetarnas engagemang påverkas av kommunikation, delaktighet och organisationskultur under den inledande fasen av en organisationsförändring
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att kritiskt analysera och öka förståelsen för hur medarbetare upplever den interna kommunikationen kring en organisationsförändring och hur kommunikation och organisationskultur påverkar deras engagemang
- Metod:** Kvalitativ metod i form av intervjuer med 2 enhetschefer och 5 medarbetare.
- Slutsatser:** Studien har visat på tydliga kopplingar på att den interna kommunikationen spelar stor vikt vid en organisationsförändring, men organisationskulturen har även stor påverkan. En slutsats är att många olika faktorer måste samverka för att skapa en lyckad förändring.

*Antal tecken inklusive mellanslag: 83 226*

# Innehållsförteckning

---

Innehållsförteckning .....	3
1. Inledning och bakgrund .....	4
1.1 Problemdiskussion .....	5
1.2 Syfte och frågeställningar.....	6
1.3 Avgränsningar .....	6
1.4 Disposition .....	6
1. Teori och tidigare forskning .....	8
2.1 Organisationsförändringar .....	8
2.1.1 Varför genomförs förändringar?.....	8
2.1.2 Förändringsprocessen.....	9
2.3 Kommunikation under en förändring .....	10
2.3.1 Den meningskapande processen.....	12
2.3.2 Förtroende och förändringskommunikation .....	12
2.4 Engagemang och förändringsprocesser .....	13
2.4.1 Medarbetarnas delaktighet .....	14
2.5 Organisationskultur .....	15
2.5.1. Organisationskulturen under en förändring.....	16
2. Metod.....	18
3.1 Studiens ansats och val av metod .....	18
3.2 Urval .....	18
3.3 Intervjusituationerna och utförande .....	19
3.4 Undersökningens tillförlitlighet.....	20
3.5 Litteratursökning .....	22
3.6 Metodologiska reflektioner.....	22
4. Analys.....	24
4.1 Organisationsstruktur .....	24
4.1.2 Initiativet till förändringsprocessen.....	24
4.2 Kommunikation, förståelse och dialog .....	26
4.2.1 Skapa en dialog .....	28
4.3 Förtroende och kommunikation.....	29
4.4 Delaktighet i processen.....	31
4.4.1 Medarbetarnas delaktighet och engagemang.....	32
4.4.2 Tidsbrist.....	34
4.5 Organisationskultur .....	34
5. Diskussion och slutsatser.....	38
5.1 Diskussion.....	38
5.2 Slutsatser .....	40
5.3 Förslag på vidare forskning .....	41
6. Referenser.....	42
7. Bilagor .....	44

# 1. Inledning och bakgrund

---

*I detta kapitel presenterar jag bakgrundsinfo kring mitt problemområde, den organisation jag valt att utföra min undersökning på samt syfte, frågeställningar, avgränsningar och disposition.*

---

Idag lever vi i ett samhälle som förändras i allt snabbare takt och med det blir också förändringar allt vanligare och ofta nödvändiga i organisationer. Dock sker förändringarna sällan smidigt och problem brukar ofta uppstå då nya mål och visioner ska tillämpas eller omstruktureringar genomföras. Många gånger beror det på att den interna kommunikationen försummas då den ofta tas för given. (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Samtidigt är medarbetarnas roll i de allra flesta organisationsförändringar mycket central för genomförandet av förändringen. Medarbetarnas inställning till och delaktighet i organisationsförändringen kan i hög grad påverka hur bra förändringen blir och hur väl medarbetarna tar den till sig (Peccei, Giangreco, Sebastiano, 2011). Likaså kan ett företags organisationskultur påverka utgången av en förändringsprocess (Alvesson & Sveningsson, 2008). Därför har jag intresserat mig för att studera de tre delarna; kommunikation, delaktighet och organisationskultur vid en förändringsprocess.

Mitt studieobjekt är Lasarettet i Landskrona. Det valde jag för att de precis inlett en förändringsprocess där syftet är att alla medarbetare ska delta och påverka. Samtidigt är lasarettet organisation med tydliga yrkesroller vars organisationskultur har utvecklats under många år. Förändringsprocessen som det studerade objektet inlett är en verksamhetsutveckling med syftet att ta fram övergripande mål för hela lasarettet. Mitt studieobjekt vill även med processen öka medarbetarnas delaktighet i organisationen. Det grundar sig i en enkät, Springlife, som Region Skåne genomförde under hösten 2010 där det framkom att personalen på Lasarettet i Landskrona saknar mål för och en delaktighet i organisationen. Ledningsgruppen beslutade därför att starta upp en verksamhetsutveckling där alla medarbetare ska vara delaktiga. Lasarettet i Landskrona är ett närsjukhus med cirka 300 anställda. Det är en viktig institution i samhället som berör många människor. Det gör att en effektiv och lyckad förändringsprocess är av stor vikt då de strategier och mål som lasarettet tar fram

direkt påverkar det arbete som utförs i organisationen. Därför anser jag det intressant att undersöka hur förändringsprocessen kommuniceras och implementeras hos medarbetarna. Vidare intresserar det mig personligen vilka faktorer som kan påverka medarbetare under en förändringsprocess. Min förhoppning är att med denna uppsats bidra till fältet strategisk kommunikation med djupare förståelse för hur kommunikation och organisationskultur påverkar medarbetarnas engagemang under en förändringsprocess.

## 1.1 Problemdiskussion

En förändring i en organisation uppstår som ett resultat av att människor kommunicerar med varandra. Det leder till att kommunikation är ett viktigt verktyg under en förändringsprocess då den skapar förutsättningar för om förändringen lyckas eller inte (Johansson & Heide, 2008). Medarbetarna spelar en väldigt central roll under en förändringsprocess då deras engagemang och attityd gentemot förändringen spelar en nyckelroll. En bra kommunikationsstrategi kan i det här fallet avhjälpa motsättningar gentemot förändringen och i hög grad påverka medarbetarnas inställning (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). I dagens forskning om organisationsförändringar är det vanligt att undersöka vilken skillnad medarbetarna har upplevt före och efter en förändring, men sällan det som händer under själva processen. Många forskare menar på att en förändring förstås bäst genom att studera ett längre tidsspann för att se vilka förändringar som skett (Alvesson & Sveningsson, 2008). Samtidigt menar Mats Alvesson och Stefan Sveningsson (2008) att det saknas undersökningar av förändring på mikronivå och vilken betydelse processen kan ha. Med det som utgångspunkt anser jag det intressant att studera kommunikation under den inledande fasen av en organisationsförändring och hur den kan påverka medarbetarnas engagemang<sup>1</sup>. Jag anser även att det inom området strategisk kommunikation är intressant att studera vilken påverkan organisationskulturen har. Det leder mig till följande syfte och frågeställningar.

---

<sup>1</sup> Med engagemang åsyftar jag huruvida medarbetarna aktivt deltar i organisationsförändringen, har en positiv inställning och visar ett intresse för dess framgång

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att *kritiskt analysera och öka förståelsen för hur medarbetare upplever den interna kommunikationen kring en organisationsförändring och hur kommunikation och organisationskultur påverkar deras engagemang. För att uppnå syftet har jag valt att fokusera på följande frågeställningar:*

- Huvudfråga 1: *Hur upplevde Landskrona Lasarettets medarbetare den interna kommunikationen kring organisationsförändringen?*
- Huvudfråga 2: *Hur delaktiga har medarbetarna känt sig under förändringen? Hur har det påverkat deras engagemang i förändringsarbetet?*
- Huvudfråga 3: *Har organisationskulturen påverkat medarbetarnas engagemang och inställning?*

## 1.3 Avgränsningar

Jag har valt att begränsa min undersökning till att fokusera på den inledande fasen av förändringsprocessen. Anledningen till det är att jag vill koncentrera min studie på hur engagemang skapas hos medarbetarna och vilka faktorer som kan påverka deras inställning. Den avgränsningen gör jag dels av praktiska skäl, då lasarettets förändringsprocess inte avslutats förrän i slutet av 2011, och dels för att undersökningar av det här slaget ofta fokuserar på utgången av en process, och inte vad som skett under själva processen. Jag kommer därmed inte att undersöka om förändringsarbetet blev en lyckad process och om medarbetarnas förväntningar infriades.

## 1.4 Disposition

Uppsatsen inleds i kapitel 2 med en översikt av området organisationsförändringar. Därefter följer en genomgång av forskningen om

förändringsprocesser, förändringskommunikation och organisationskultur för att ge en bas för mitt problemområde. Kapitel 3 redogör för studiens val av metod. I kapitel 4 går jag igenom samt analyserar jag det empiriska material jag har samlat in genom intervjuer. I kapitel 5 presenterar jag mina slutsatser och reflektioner utifrån undersökningens resultat, samt förslag på vidare forskning.



## 2. Teori och tidigare forskning

---

*I detta kapitel tar jag upp relevant forskning och fördjupar mig i de teorier som jag anser intressanta för min analys.*

---

### 2.1 Organisationsförändringar

Vad är en förändring innebär är en tolkningsfråga som beror på individens uppfattning. Men gemensamt för alla förändringar är att man går från ett gammalt tillstånd till ett nytt. Förändring för en organisation kan innebära att man inför ett nytt arbetssätt eller omorganiserar. Förr var det vanligt att förändringarna genomfördes med ett par års mellanrum, men idag har förändringstakten ökat betydligt och förändringar har blivit en del av vardagen (Erikson, 2008).

I dagens globaliserade samhälle är det allt svårare att prata om ett statiskt tillstånd, snarare är det så att vi befinner oss i ständig förändring. Även om det kan uppfattas som att denna föränderliga värld är en ny förekomst, så har förändringar alltid varit en del av våra liv. Viljan till att förändras ligger i vår natur och gör att vi och den organisation vi är en del av utvecklas (Johansson & Heide, 2008).

#### **2.1.1 Varför genomförs förändringar?**

Det förekommer många organisationsförändringar idag i alla sorters organisationer. Varför de genomförs kan grunda sig i flera olika orsaker men idag fungerar det ofta som ett ledningsverktyg för chefer som att använda sig av vid motgångar. Huruvida organisationsförändringen är önskvärd eller nödvändig ifrågasätts sällan. Istället ses de som en positiv process både bland praktiker och forskare (Johansson & Heide, 2008). Dock är det vanligt förekommande att förändringar inleds utan att det har gjorts en analys på varför förändringen ska ske och ofta finns inget behov till förändringen. Ofta visar det sig att förändringarna inte ger något resultat eller påverkar verksamheten (Falkheimer & Heide, 2007). Ofta inleds en förändringsprocess för att någon i ledningsgruppen har fått inspiration utifrån och vill applicera nya idéer på den egna organisationen. Det är även vanligt att viljan till att förändras uppstår på grund av fruktan för att skilja sig för mycket från andra organisationer. Således uppstår förändringsviljan inte från ett verkligt behov som är kopplat till organisationen och dess förutsättningar.

Därmed leder det till att förändringen inte går på djupet och under ytan är organisationen densamma som före förändringen (Johansson & Heide, 2008).

En stor orsak till förändringar är dagens globalisering och de krav på anpassning den ställer på organisationer. Ofta leder det till oplanerade förändringar som måste genomföras på grund av en ökad konkurrens och press. I offentliga förvaltningar är det dock främst kraven på modern teknik och ökad tillgänglighet som leder till organisationsförändringar (Johansson & Heide, 2008). Samtidigt har det idag blivit allt viktigare för många företag att uppfattas som moderna och ofta är inställningen att förändring leder till modernitet. I dagens samhälle har en förflyttning skett från att fokusera på att uppfattas som en substantiell och meningsfull organisation till ett mer ytligt synsätt där fokus ligger på organisationens image och varumärke (Johansson & Heide, 2008).

### ***2.1.2 Förändringsprocessen***

En organisation kan befinna sig i två tillstånd; stabilitet och förändring. De två tillstånden är beroende av varandra och båda behövs för att få en organisation att fungera. En förändring måste alltid följas av stabilitet för att kunna genomföras fullt ut. Likaså krävs det stabilitet för att en förändring ska kunna motiveras och inledas. Ofta är det avvägningen mellan hur ofta eller hur sällan en förändring ska genomföras som är svår (Johansson & Heide, 2008).

En förändring kan ses som en förflyttning från ett tillstånd till ett annat. Förändring kan ses som en planerad och kontrollerbar process, men också som en ständig process som sker hela tiden. Gemensamt är att en genomgående aspekt gällande förändringar att de består av en process och ett resultat. Under själva processen förändras organisationens struktur, uppbyggnad och kultur. Resultatet är den förändring som har uppstått, det vill säga en jämförelse mot hur det var tidigare. (Johansson & Heide, 2008). För att förändringsprocessen ska bli lyckad menar Bosse Angelöw (2010) på att det är viktigt att lägga vikt på att organisera förändringsarbetet. Det behövs en grupp, gärna med status och makt i organisationen, för att kunna genomdriva förändringen. Gruppen bör bestå av personer från olika nivåer för att få största möjliga trovärdighet (Angelöw, 2010).

Inom organisationer kan man identifiera två olika typer av förändringsprocesser. Den ena kan benämnas som total förnyelse. Den här förändringsprocessen har blivit allt vanligare idag och innebär ofta att helt nya lösningar ska tas fram vilket kan leda till en ny organisation. Målen är ofta otydliga i en sådan process vilket leder till att medarbetarna upplever ovisshet och avsaknad av trygghet (Erikson, 2008). Den andra typen av förändring kan benämnas som förbättringsarbete som innebär att organisationen utvecklar nya metoder för att sköta sin befintliga verksamhet. Ett förbättringsarbete har ofta klara mål som organisationen vill uppnå och medarbetarna brukar uppleva det som en trygg förändringsprocess (Erikson, 2008).

Redan på 1940-talet utvecklade socialpsykologen Kurt Lewin en modell som presenterar tre steg en organisation går igenom under en förändringsprocess (Johansson & Heide, 2008). De tre stegen är (1) Upptining – den fas då en händelse leder till att förändringsviljan i organisationen ökar. (2) Förändring - den fas då själva förändringen sker, organisationen går från det gamla tillståndet till det nya. (3) Nedfrysning - den sista fasen då det nya tillståndet blivit uppfyllt och accepterat. Här ligger fokus på att upprätthålla den nya organisationen (Lewin, 1951). Modellen har fått ett stort genomslag när det gäller planerade förändringar, något som numera kritiseras allt mer då den antar en statisk syn och missar att fånga upp de ständiga förändringar som blivit alltmer vanliga idag (Johansson & Heide, 2008).

## **2.3 Kommunikation under en förändring**

Kommunikationen i en organisation en viktig grundpelare för att den ska kunna bildas, produceras och utvecklas. Således spelar kommunikationen även en central roll när en förändring genomförs (Erikson, 2008). Trots att kommunikationen är av stor vikt vid alla förändringar har dess betydelse inte uppmärksammats särskilt mycket, varken av forskare eller praktiker, även om dess betydelse har fått större uppmärksamhet under senare år (Falkheimer & Heide, 2007).

När en förändring ska genomföras är det fundamentalt att förklara för de anställda varför förändringen behöver genomföras. För att behålla de anställdas förtroende är det även viktigt att behandla dem med respekt och rättvisa procedurer. Förtroendekapitalet är en viktig byggsten som kan behållas genom att

intensifiera informationsflödet under förändringsprocessen och därmed motarbeta ryktesspridning och motstånd. Det kan vara svårt att förvalta kommunikationen vid en förändringsprocess. För att uppnå en framgångsrik förändring är det därför centralt att det kommuniceras ofta till medarbetarna och att informationen är både konsekvent och ärlig (Falkheimer & Heide, 2007). Det är viktigt att förstå att det är naturligt att medarbetare i organisationen känner ett stort informationsbehov under en förändring. Här kan det uppstå en viss tolkningsskillnad då ledningen ofta upplever att det har gett en tillräcklig mängd med information, medan medarbetare upplever det som ett underskott av information. Samtidigt kan vissa medarbetare på samma organisation uppleva att det har fått för mycket information. En viktig aspekt i det här är att även om medarbetarna har delgetts mycket information om förändringen så kan det vara svårt för medarbetarna att ta den till sig om de inte har tillräckligt med tid för att sätta sig in i materialet. Det finns även en fara i att tro att riklig information betyder att alla kommer uppfatta informationen på samma sätt. Hur en medarbetare tolkar informationen beror på flera faktorer, bland annat vilken del man har i processen och vilken inställning man har till förändringen (Johansson, 2008).

En planerad förändring blir svår att genomföra om de anställda inte kommunicerar med varandra och tillsammans tillämpar och verkställer förändringen. För att det ska kunna ske krävs det att ledning och anställda tillsammans undersöker vilka behov av förändring som finns och hur den kan genomföras. Först efter att ett underlag finns som analyserar organisationens behov idag är det lämpligt att ta ett beslut om en planerad förändring. När ett beslut om förändring har tagits är det viktigt att information om den delges alla berörda parter och att de ges utrymme till att diskutera och förstå förändringen. Ett bra informationsflöde under en förändring ökar acceptansen hos medarbetarna och mindre ryktesspridning uppstår. Att hålla ryktesspridningen på en låg nivå är av mycket stor vikt då det hjälper medarbetarna att behålla fokus och tolka informationen rätt (Erikson, 2008). Angelöw (2010) menar på att vid en förändring brukar det ofta förekomma ryktesspridning och felaktig information vilket hindrar ett lyckat förändringsarbete. Det kan förebyggas genom att ge en omfattande, riktig och direkt information. Vidare kan även en bra utformning av kommunikation förhindra att medarbetare att känna motstånd mot förändringsprocessen, vilket Peter Erikson (2008) menar på är vanligt

förekommande. Det är viktigt att analysera varför det motståndet uppstår då det kan underlätta utarbetningen av resultatorienterad och välriktad kommunikation (Erikson, 2008).

### ***2.3.1 Den meningskapande processen***

Under en förändringsprocess spelar den meningskapande processen en stor roll. Med den meningskapande processen menas hur en människa tolkar information och händelser utifrån sina upplevelser, tidigare kunskap och värderingar (Johansson, 2008). Ett villkor för att en gemensam uppfattning och tolkning ska skapas hos en grupp under en meningskapande process är dialog. En dialog uppstår när de olika parterna gemensamt talar om förändringen och gemensamt bygger något nytt (Johansson, 2008). Vidare visar en undersökning Dennis Gioia och Kumar Cittipreddi (1991) genomförd att chefer och ledning kan spela en stor roll under en förändringsprocess som meningsgivare och vara en symbol för den förändring som ska ske. En slutsats blir därmed att enbart ta del av informationen är inte tillräckligt för medarbetarna för att skapa en gemensam förståelse kring förändringen. Istället krävs det en diskussion kring målsättningen för att medarbetare och chefer ska tolka den på samma sätt (Johansson, 2008).

### ***2.3.2 Förtroende och förändringskommunikation***

Förtroende är en viktig del av en förändringsprocess. En medarbetares inställning till förändringen påverkas av huruvida det finns tillit eller ej till dem som är ansvariga för förändringen (Angelöw, 2010). Vid en förändringsprocess är det därför viktigt att medarbetarna litar på den information de får av sin chef. Om medarbetarna känner att de inte har någon de kan ställa eventuella frågor till och diskutera kring förändringen kan ett motstånd mot förändringen lätt skapas. Även om en organisation utarbetar en bra plan för sin förändringskommunikation så kommer den få dålig genomslagskraft om det finns en förtroendebrist. Ofta är det förtroendet för den närmsta chefen som är viktigast då det är den person som en medarbetare har mest kontakt med. Det beror på att en medarbetare generellt sett träffar ledningen sällan och därmed har ett lågt förtroendekapital för deras kommunikation. Således är det relationen till den närmsta chefen som är

grundläggande för att skapa en trovärdighet kring förändringskommunikationen (Cepaite, 2008).

När initiativet till förändringsprocesser kommer från ledningshåll är det synnerligen betydande att ledningen kommunicerar varför det finns ett behov av förändring och vad den kommer att leda till. En grundläggande faktor i ett sådant scenario är att ledningen själv tror på förändringen och att processen leder till det de har uttryckt att den ska göra. Är ledningen själva inte övertygande om vikten av processen eller fullföljer sitt budskap blir följderna att medarbetarna tappar sitt förtroende. Som nämnts ovan är det ofta den närmsta chefen som måste förmedla ett visst förtroende är det viktigt att de chefer som ska kommunicera innebörden av förändringen ges tid till att förstå dess budskap, innebörder och konsekvenser. (Johansson, 2008).

## **2.4 Engagemang och förändringsprocesser**

Som nämnts tidigare är regelbundna förändringar en vanligt förekommande del av dagens organisationer, trots att de ofta misslyckas med att påverka hur verksamheten bedrivs. Det här leder till att medarbetarna blir förändringsobenägna och inte lägger ner något större engagemang i förändringsprocessen, eftersom de upplever att det ständigt startas upp nya processer. Det här fenomenet är mest förekommande hos erfarna medarbetare då de med tiden har lärt sig att förändringarna sällan leder någonstans (Falkheimer & Heide, 2007). Vidare menar Angelöw (2010) på att motivation är en av de viktigaste faktorerna under ett förändringsarbete för att påverka medarbetarens engagemang i processen. En vilja till förändring finns så länge det finns engagemang och uppmuntran till att genomföra förändringen. Det är viktigt för medarbetaren att målet för förändringen är att den leder till en förbättrad arbetssituation, annars försvinner motivationen och därmed engagemanget till att delta i förändringsprocessen. (Angelöw, 2010). Ett sätt att öka förändringsviljan är att låta medarbetaren vara delaktig i förändringsprocessen och påverka utgången av den. Motivationen ökar när vi får lämna synpunkter, vara med och formulera mål och lämna förslag på förändringar (Angelöw, 2010).

### **2.4.1 Medarbetarnas delaktighet**

Delaktighet spelar en central roll i ett förändringsarbete. Förutsättningarna för att genomföra ett lyckat förändringsarbete höjs när alla i en organisation får vara delaktiga i processen. Medarbetarna känner sig då mer positiva till förändringen, medan utanförskap leder till motstånd och lågt engagemang (Angelöw, 2010). För att en medarbetare ska vara engagerad i en förändringsprocess menar Asta Cepaite (2008) att delaktighet är en viktig faktor. Alla medarbetare har olika förväntningar på processen men det är viktigt att notera att de förväntningarna ligger till grund för hur pass delaktig en medarbetare har känt sig. Generellt sett vill människor känna att de själva styr över utgången och utvecklingen av deras egna arbetsuppgifter. När människor upplever att någon annan styr över deras situation leder det ofta till motstånd och en känsla av osäkerhet. Således avgör medarbetarens delaktighet i processen hur pass lyckad den blir (Cepaite, 2008).

När medarbetare inte får vara delaktiga i genomförandet av en organisationsförändring blir utfallet ofta ett ökat motstånd. Generellt sett ogillar medarbetare att inte vara delaktiga i beslut som fattas och upplever det ofta som att förändringsåtgärder både är problemfyllda och kräver mer energi än vad det är värt. Således kan en delaktighet i förändringen leda till en positiv attityd. Att låta medarbetarna ta en större del av förändringsprocessen kan leda till såväl ökad effektivitet som minskat motstånd. Det bidrar även till en förbättring av processen som inte hade varit möjlig utan delaktighet av medarbetarna (Angelöw, 2010).

Under en förändringsprocess nämner Angelöw (2010) tre olika förändringsstrategier en organisation brukar använda sig av: den toppstyrda, den representativa och den delaktiga. Den toppstyrda förändringsstrategin fokuserar på några få aktörer som tillsammans försöker utföra arbetet så effektivt som möjligt. Ledningen är ansvarig för förändringen och utformar förändringsprocessen. Den här strategin möter ofta motstånd då den har initieras från ledningshåll och de anställda inte ges en chans till att vara delaktiga i utformandet av processen. Det leder till att viljan till förändring och graden av engagemang blir låg (Angelöw, 2010).

Den representativa förändringsstrategin är konstruerad utifrån en projektgrupp där det finns representanter från direkt berörda grupper av förändringen. Projektgruppen ansvarar sedan för utformning, planering och genomförande. I det

här fallet kan de anställda ofta visa ett visst intresse för förändringen i början, men då de inte är direkt berörda av förändringsarbetet kan det engagemanget ofta minska även om de får lämna synpunkter genom enkäter eller intervjuer. Den här förändringsstrategin kan leda till att de anställda accepterar förändringen, men de kan också välja att inte ta del av förändringen och motsätta sig den (Angelöw, 2010).

I den delaktiga förändringsstrategin berörs alla av förändringsarbetet och förväntas delta. De deltar i både planering, genomföring och uppföljning. Det här är en tidskrävande strategi, men den leder ofta till att förändringsviljan och engagemanget är högt och att alla tar ansvar för förändringsprocessen (Angelöw, 2010). När en organisation ska genomföra en förändring är det ofta till dess fördel när de väljer att låta medarbetarna delta i och hjälpa till att genomföra förändringsprocessen. Det kan leda till att organisationen blir mer anpassningsbar samtidigt som det ökar medarnas förändringsvilja (O'Brien, 2002). De olika förändringsstrategierna visar på vilken vikt en medarbetares delaktighet i en förändringsprocess har för att den ska känna ett engagemang.

## **2.5 Organisationskultur**

I dagens samhälle finns det ingen allmängiltig definition av begreppet organisationskultur vilket leder till att det kan vara ganska ogripbart och svårförstått (Alvesson & Sveningsson, 2008). Under de senaste 30 åren har flertalet forskare bidragit med sina definitioner av organisationskultur och en gemensam tolkning är att det är gemensamma normer och en ömsesidig tolkning mellan individer är det som skapar en kultur (Alvesson & Sveningsson, 2008). Till exempel menar Henning Bang (1999) på att en organisationskultur uppstår när medlemmar i en organisation tillsammans med dess intressenter utvecklar och upprätthåller gemensamma normer och värderingar och därmed skapar sin bild av världen. Geert Hofstede (2005) bidrar med en liknande definition i sin bok *Organisation och kultur: om interkulturell förståelse* där han menar på att organisationskultur innebär ”den kollektiva mentala programmering som särskiljer en organisations medlemmar från en annan organisations medlemmar” (s. 300).

Alvesson och Sveningsson (2008) menar på att ett företags kultur kan gestaltas på flera sätt, även om det är svårt att mäta och få grepp om den. Ofta visar sig



kulturen genom beteenden och händelser, skildringar, myter och språkbruk. De olika komponenterna kan vara av stor vikt för att sprida värderingar och ge vägledning till en organisations medarbetare och hur de identifierar sig med organisationen.

Bang (1999) påpekar att en organisation kan både bestå av en homogen organisationskultur, samtidigt som den kan bestå av flera subkulturer. En subkultur innebär att en grupp individer särskiljer sig från den större kultur de är en del av genom att ha vissa distinkta tolkningar och handlanden som gör att de känner en speciell samhörighet. De olika subkulturerna kan både vara ett stöd för varandra, samtidigt som det kan uppstå konflikter mellan dem (Bang, 1999). Vidare har Bang (1999) identifierat tio typiska konflikter som kan uppstå mellan olika subkulturer (*se Figur 1*). Den mest utbredda konflikten som brukar uppstå mellan olika subkulturer är den mellan olika verksamhetsenheter inom en organisation. Vidare kan det även uppstå konflikter mellan olika nivåer i en organisation, det vill säga mellan ledning, chef och medarbetare (Bang, 1999). En annan konflikt som kan uppstå är den mellan olika yrkesgrupper i en organisation. Framförallt menar Bang (1999) på att det är i organisationer med funktionsgrupper, såsom sjukvården, där svåra konflikter mellan yrkesgrupper uppstår. Inom sjukvården formar läkarna, sjuksköterskorna, undersköterskorna och så vidare egna grupper där de skapar sin specifika syn på organisationen och på de problem som uppstår. Bang (1999) menar på att i sådana organisationer uppstår det ofta allvarliga subkulturkonflikter. Generellt sett menar Bang (1999) även på att konflikter mellan olika subkulturer uppstår då de olika grupperna har olika agendor och perspektiv som krockar med varandra och skapar motsättningar.

### ***2.5.1. Organisationskulturen under en förändring***

En organisations kultur påverkar ofta medarbetarnas engagemang och motivation, hur en organisation prioriterar sina resurser och även organisationsförändring. Kulturen kan både skapa bra förutsättningar för och komplicera hur en förändringsprocess genomförs och vilken genomslagskraft den får, oavsett vilken sorts förändring det är som genomförs (Alvesson & Sveningsson, 2008 ). Rashid, Sambasivan och Rahman (2004) menar på att när en förändring ska genomföras är det viktigt att undersöka kulturen i en organisation och hur den kan påverka förändringsprocessen. Författarna har genomfört en undersökning där de

undersökt hur organisationskultur påverkar medarbetarnas attityd gentemot förändringar. I sin undersökning kommer de fram till att olika kulturer, beroende på hur starka eller svaga de är, påverkar förändringsviljan och attityden. En slutsats de drar är att organisationer som har många subkulturer har betydligt svårare att genomföra en förändring och stöter på fler hinder än vad en organisation som har en stark kultur gör (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004).

## 3. Metod

---

*Här redogörs och motiveras för den metod som använts för att samla in det empiriska materialet. Jag bidrar även med reflektioner över mitt val och min roll som forskare.*

---

### 3.1 Studiens ansats och val av metod

Denna studie har baserats på en kvalitativ forskningsmetod för att nå förståelse och kunskap om hur Landskrona Lasarets medarbetare har upplevt den interna kommunikationen kring den kommande verksamhetsutvecklingen. En kvalitativ metod valdes för att på bästa sätt kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Enligt Alan Bryman (2011) kan den kvalitativa metoden beskrivas som ett tolkningsinriktat tillämpningssätt där fokus ligger på att förstå hur deltagare i en viss social situation tolkar verkligheten.

I min studie har jag valt att utgå från ett hermeneutiskt perspektiv då det syftar till att tolka och förstå meningen av människors intentioner utifrån deras erfarenheter, yttranden och handlingar (Thomassen, 2007). Enligt den hermeneutiska kunskapsteorin bör man inte göra anspråk på att söka efter en absolut sanning, då teorin menar att det inte finns någon sådan sanning (Kvale & Brinkman, 2009). Forskaren måste istället studera sammanhang utifrån sin egen referensram och kunskap för att kunna förstå vad han eller hon ser (Thomsson, 2002).

Då jag har intresserat mig för att undersöka hur Landskrona Lasarets medarbetare har upplevt och blivit påverkade av verksamhetsutvecklingen valde jag att använda mig av kvalitativa forskningsintervjuer. Enligt Bryman (2011) ämnar den kvalitativa forskningsintervjun till att undersöka den intervjuandes uppfattningar, synsätt och upplevelser. Mitt val av metod har därför hjälpt mig att gå in på djupet och få mer konkreta svar på mina forskningsfrågor.

### 3.2 Urval

I studien har jag valt att göra ett strategiskt urval. Jag har strategiskt valt ut personer med olika yrkesroller för att kunna få en större bredd och en varierad förståelse för mitt studieobjekt. För att kunna välja ut intervjupersoner har jag haft

hjälp av projektledaren för verksamhetsutvecklingen då hon är insatt i organisationen och de olika yrkesgrupper som finns. Projektledaren känner jag sedan innan då hon arbetade på Helsingborgs Lasarettet och projektledaren har därför hjälpt mig med att få kontakt med intervjupersonerna. Jag har därmed använd mig av ett snöbollsurval vilket Bryman (2011) menar på är relativt vanligt vid kvalitativa forskningar. Bryman (2011) påpekar däremot att man vid snöbollsurval sällan kan hävda att det insamlade materialet är representativt för populationen, vilket jag inte heller ämnar göra.

Sammanlagt har jag genomfört sju kvalitativa intervjuer. Alla intervjupersoner arbetar inom samma verksamhetsområde, inom närsjukvården (*se figur 2*) på Lasarettet i Landskrona och har varierande arbetsuppgifter. Intervjuperson 1 är sjuksköterska, intervjuperson 2 och 3 är enhetschefer (sjuksköterskor i grunden), intervjuperson 4 och 5 är undersköterskor, intervjuperson 6 är läkare och intervjuperson 7 är medicinsk sekreterare. Alla de intervjuade är kvinnor. Jag ämnade få en jämn könsfördelning, men då kvinnor är kraftigt överrepresenterade på sjukhuset blev det svårt att genomföra. Intervjupersonerna är mellan 25 och 57 år gamla och har arbetat på lasarettet olika länge. Jag anser därmed, trots en överrepresentation av kvinnor, att jag har lyckats få en bred variation på mitt urval.

### **3.3 Intervjusituationerna och utförande**

Sex intervjuer har genomförts under arbetstid på Lasarettet i Landskrona i ett avskilt rum. En intervju genomfördes i hemmiljö. Intervjuerna genomfördes mellan den 6 och den 19 april. Intervjuerna varade mellan tjugo minuter och en timme och samtliga intervjuer spelades in på band för att sedan transkriberas ord för ord. I analysen har dock vissa citat modifierats för att undvika talspråk i texten. Vid utförandet av intervjuerna använde jag mig av en intervjuguide som innehöll ungefär tjugo frågor (*se Bilaga 2*). För att ge svar på mina frågeställningar utförde jag en semistrukturerad intervju med på förhand bestämda specifika teman som dock inte behöver följas exakt (Bryman, 2011). Intervjuguiden hjälpte mig att ställa frågor utefter studiens syfte samtidigt som svar och frågor som inte berörde de på förväg bestämda teman kunde beröras (Bryman, 2011). När jag utformade intervjuguiden utgick jag ifrån min

frågeställning för att få se relevanta svar som möjligt. För att fånga upp intressanta teman tittade jag även på min litteratur för att kunna få svar på intressanta aspekter av förändringsprocessen. Jag följde inte exakt utan anpassade mig även efter de olika intervjupersonerna för att få ut så optimal information som möjligt. Guiden var däremot bra att ha till hands då den garanterade att intervjupersonerna resonerade kring samma frågor. Den semistrukturerade intervjun tillät även intervjupersonerna att fritt formulera sina svar och diskutera kring dem (Bryman, 2011).

Vid intervjuer finns en viss risk för en intervjuareffekt. Intervjuareffekten kan innebära att forskaren kan påverka intervjupersonen och de svar de lämnar på frågorna (Bryman, 2011). Det finns även risk för att intervjupersonerna försöker framställa sig i positiv dager eller undviker att prata om sådant som framkallar ångest. Jag har i min intervjuarroll försökt använda mig av en neutral ton och inge förtroende för att undvika en intervjuareffekt. Bland annat försökte jag undvika att leda intervjupersonerna åt ett visst håll eller påverka deras svar. I viss mån har jag föreställningar om sjukvården och dess hierarkier då jag har en förälder som arbetar som sjuksköterska, vilket påverkar min referensram. När jag har utfört intervjuerna och analyserat mitt material har jag därför varit medveten om min referensram och hur den kan påverka mina slutsatser.

### **3.4 Undersökningens tillförlitlighet**

Enligt Yvonna S. Lincoln och Egon G. Guba (1985) finns det fyra faktorer som ligger till grund för hur tillförlitlig en kvalitativ studie är; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmerbarhet. Ett förfarandesätt för att generera en trovärdighet i resultaten är att följa de etiska råd som rekommenderas och att de som studien undersökt får tillgång till det färdiga resultatet (Bryman, 2011). Vid en kvalitativ undersökning menar Bryman (2011) även att det kan finnas flera olika beskrivningar av en social verklighet och således avgör forskarens beskrivning av resultaten hur pass trovärdig studien kan anses vara. Jag har därför behandlat mina intervjupersoner med respekt och gett dem möjlighet att ta del av mitt färdiga resultat.

Överförbarheten vid en kvalitativ studie motsvarar det som benämns extern validitet vid en kvantitativ studie (Bryman, 2011). Validitet tar upp frågan om

huruvida en studie undersöker det den avser att undersöka (Kvale & Brinkman, 2009). Således har jag kontinuerligt under processen reflekterat över mitt metodval och mitt resultat genom att ifrågasätta mina slutsatser, vilket jag utförligt försökt redovisa för att höja validiteten på studien. Vidare har jag även utgått ifrån mitt syfte vid utformning av intervjuguide och bearbetningen av empiri. Pålitlighet menar Bryman (2011) motsvarar vad som inom kvantitativ forskning kallas reliabilitet. Inom intervjustudier handlar reliabiliteten om att undersökningen inte har påverkats av vem som har utfört mätningen och under vilka omständigheter den har genomförts (Kvale & Brinkman, 2009; Lundahl & Skärvad, 1999). För att ytterligare öka studiens pålitlighet menar Bryman (2011) att forskaren bör redovisa varje fas av forskningsprocessen och låta andra granska arbetet. Jag har därför kontinuerligt under min undersökning lämna in mitt material till min handledare och kurskamrater för att vara öppen för andras perspektiv och granskning. Jag har även, som jag tidigare nämnts, försökt vara så neutral som möjligt. Dock menar Bryman (2011) att det är svårt då vi som forskare alltid bär med en referensram och vår uppfattning om verkligheten. Genom att vara uppmärksam på risken att min referensram kan påverka studien har jag försökt minimera en sådan skevhet.

Inom kvalitativ forskning är det viktigt att forskaren är medveten om att det inte går att vara fullständigt objektiv i sin forskning. Forskarens personliga värderingar och åsikter är svåra att kontrollera och kan därför störa forskningsprocessen (Bryman, 2011). För att kunna visa på en konfirmerbarhet i sin studie bör forskaren därmed visa på att undersökning har genomförts med ärligt uppsåt (Bryman, 2011). I min studie har jag tolkat det som att under undersökningen är det viktigt att inte låta personliga värderingar eller kunskaper inverka på insamlandet av empiri och studiens resultat. För att vara så objektiv som möjligt har jag därför vänt och vridit på mina egna föreställningar för att därmed vara öppen för andra perspektiv och slutsatser.

Ytterligare en aspekt att ta i beaktande vid en undersökning är hur pass generaliserbar den är. Vid en kvantitativ forskning är det viktigt att kunna visa på en bredd i sitt resultat och en viss generaliserbarhet (Bryman, 2011). En studie är generaliserbar om den hade gett samma resultat även i ett annat sammanhang eller en annan tidpunkt (Bryman, 2011). Vid en kvalitativ studie ställs däremot inte samma krav på generaliserbarhet då metoden främst syftar till att få fram djupa

och detaljrika beskrivningar (Bryman, 2011). En vanligt förekommande invändning mot huruvida det går att generalisera en intervjustudie eller inte är att intervjupersonerna brukar vara för få (Kvale & Brinkman, 2009). I min studie har jag valt studera de anställda vid Lasarettet i Landskrona, dock är de representerade av endast ett litet antal personer. Även om jag har intervjuat anställda från olika grupper och på olika nivåer vid lasarettet kan jag inte påstå att resultatet är representativt eller överförbart för alla, vilket en kvalitativ studie inte heller strävar efter.

### **3.5 Litteratursökning**

För att göra det möjligt att utföra denna studie har jag behövt göra litteratursökningar för att läsa in mig på tidigare forskning. I min litteratursökning har jag utgått från olika sökord som relaterar till mitt forskningssyfte. De jag har använt mig av är: förändringsprocess, internkommunikation, implementering, delaktighet, organisationsförändring, organisationskultur och så vidare. Genom att kombinera dessa ord har jag sedan funnit relevant litteratur. I mitt sökande efter vetenskapliga artiklar har jag använt mig av LibHub, Lunds universitets samsökningsverktyg för alla elektroniska resurser. För att finna tryckt litteratur har jag främst utgått från tidigare kurslitteratur som varit relevant för uppsatsens ämne. Jag har även sökt i Lunds universitets bibliotekskatalog Lovisa.

### **3.6 Metodologiska reflektioner**

Jag valde att genomföra semistrukturerade intervjuer då jag ansåg att den metoden skulle hjälpa mig att fullfölja mitt syfte. Den kvalitativa metoden har hjälpt mig att få varierande och detaljrika svar på mina frågeställningar, vilket hade varit svårt att få vid en kvantitativ undersökning, såsom en enkät. Då jag har intresserat mig för hur individer uppfattar sin sociala verklighet var valet av en kvalitativ undersökning mer motiverat. Jag valde även att genomföra kvalitativa forskningsintervjuer då det var det som var praktiskt möjligt men även den roll jag som forskare kände mig mest bekväm i. Jag anser därmed att mitt val av metod har varit den bästa möjliga för min undersökning.

För att komma tillrätta med att intervjupersonerna kan undvika vissa svar som framkallar ångest eller känner sig obekväma med att uttrycka har jag, i linje med hermeneutiken, även försökt tolka det som inte sagts och se helheten. Vidare har jag poängterat för intervjupersonerna att det insamlade materialet är strikt konfidentiellt och att deras namn inte kommer lämnas ut. Vissa intervjupersoner har varit mer talföra än andra, men då jag i de flesta fall har kunnat få bra beskrivningar av deras uppfattning visar det på att jag kunnat inge förtroende, och att det snarare handlat om medarbetarnas personlighet då de inte varit så pratsamma. Jag anser därmed att min studie har en hög validitet då jag även kontinuerligt återkopplat till mitt syfte och reflekterat över mina val.

En negativ aspekt med mitt val av metod är att mitt insamlade material inte är tillräckligt omfattningsrikt för att kunna anses vara generaliserbart. Jag anser inte att jag kan hävda att mitt resultat är generaliserbart varken för alla anställda vid Lasarettet i Landskrona eller en viss yrkesgrupp, vilket jag inte heller har eftersträvat. Mitt resultat baseras på individers tolkning av verkligheten och även om jag har kunnat hitta många likheter så är det ingen absolut sanning, något som den kvalitativa metoden inte heller påstår sig kunna finna. Däremot har mitt resultat hjälpt mig att diskutera teorier och begrepp och även visa på vissa genomgående teman.



## 4. Analys

---

*Kapitlet inleds med bakgrundsinformation om Lasarettet i Landskrona och den förändringsprocess jag baserat min studie på. Därefter analyserar jag det insamlade empiriska materialet utifrån den tidigare presenterade teoridelen.*

---

### 4.1 Organisationsstruktur

Lasarettet i Landskrona är ett närsjukhus vilket innebär att fokus ligger främst på planerad vård och närsjukvård medan akutvård endast erbjuds under begränsade tider. Sammanlagt finns det tre olika verksamhetsområden; närsjukvård, mottagningsenheten och operationsenheten (se *Figur 2*). Lasarettet i Landskrona är jämförelsevis ett litet lasarett med ca 300 medarbetare, vilket kan sättas i relation till Helsingborgs lasarett som har ca 2800 medarbetare (Helsingborgs Lasarett, 2011). Då Lasarettet i Landskrona tillhör Region Skåne, det vill säga landstinget i Skåne, påverkas det i hög grad av politiska skiften, beslut och riktlinjer. Ofta ställs krav på både flexibilitet och ekonomi, något som bekräftas av flera intervjupersoner. Vidare beskrivs lasarettet av intervjupersonerna som en decentraliserad organisation där varje enhet och avdelning i stort styr över sin egen arbetsgång.

#### 4.1.1 Initiativet till förändringsprocessen

Bakgrunden till förändringsprocessen som Lasarettet i Landskrona startat upp är en medarbetarenkät som heter SpringLife. Region Skåne genomför medarbetarenkäten vart tredje år och där ges alla anställda en möjlighet att besvara den. I enkäten undersöks vilka områden medarbetarna känner sig nöjda med och vilka de anser borde förbättras. I den senaste enkäten, som genomfördes under hösten 2010, kom det fram att de anställda på Lasarettet i Landskrona var missnöjda med områdena som kallas Delaktighet och Målkvalitet. Målkvalitet handlar om hur väl man ser sin egen roll i organisationen och Delaktighet handlar om inflytande (Region Skåne, 2011). För att förbättra dessa områden bestämde den förre sjukhuschefen för Lasarettet i Landskrona att en verksamhetsutveckling skulle startas upp där gemensamma mål för lasarettet skulle tas fram. Utifrån de gemensamma målen är det sedan upp till varje verksamhetsområde och enhet att

ta fram egna mål för sin verksamhet. För att öka medarbetarnas inflytande bestämdes det också att alla medarbetare skulle få möjlighet att komma till tals. Utifrån de premisserna har det sedan varit upp till projektgruppen för verksamhetsutvecklingen att designa hur själva processen ska gå till.

Mina intervjupersoner har uttryckt att de sett ett behov av en utveckling av Lasarettet i Landskrona. De enhetschefer jag har intervjuat berättade att det inte har funnits några mål och riktlinjer för sjukhuset i stort utan de och övriga chefer inom närsjukvården har istället, på eget initiativ, utarbetat egna mål för deras verksamhet. Enhetscheferna uttrycker att de har saknat gemensamma mål för lasarettet och påpekar att det är en väldigt delad organisation idag, vilket följande citat belyser:

*Operationsbenet pratar om sitt, närsjukvården om sitt och mottagningarna om sitt. Och de här tre benen måste på något sätt komma ihop och inte spreta så mycket, vi är ju ändå ett sjukhus.*  
(Intervjuperson 3)

Även om enhetscheferna påpekar att Lasarettet i Landskrona behöver gemensamma mål så betonar de också att de är beroende av Region Skåne och de mål de sätter upp.

*I vilket fall som helst så har vi Region Skånes mål. Vårt målkort måste ju utgå ifrån Region Skånes målkort. Vi ingår ju i en koncern, vi kan inte leva ett eget liv, vi ska ha samma mål som dem, sen ska det ju vara detaljstyrt på vår nivå, som man säger.* (Intervjuperson 2)

Citatet ovan visar i stort på en problematik för Lasarettet i Landskrona och deras verksamhetsutveckling. Även om lasarettet är en organisation där fokus ligger på vård av människor och som styrs och drivs av utbildad vårdpersonal, så måste de hela tiden förhålla sig till regionfullmäktige och de mål politikerna sätter upp. Samtidigt har det under intervjuerna visat sig att det finns delade meningar om hur viktiga gemensamma mål för lasarettet är. Främst är det enhetscheferna som har saknat det, något som kan relateras till den roll de har i organisationen. De menar på att det är svårt att utveckla sina medarbetare och veta i vilken riktning de ska styra sin avdelning då de inte finns några riktlinjer att förhålla sig till. Under

intervjuerna har det även kommit fram att Lasarettet i Landskrona har en delad struktur, där varje verksamhetsområde klarar sig själv. Organisationsstrukturen kan i sin tur påverka organisationskulturen och göra att det som Bang (1999) kallar subkulturer uppstår och skapar konflikter, något som jag diskuterar mer djupgående i avsnitt 4.5.

## 4.2 Kommunikation, förståelse och dialog

Initiativet till att genomföra en verksamhetsutveckling har initialt kommit från sjukhuschefen. I ett sådant scenario menar Johansson (2008) på att det är extra viktigt att ledningen kommunicerar vad förändringen kommer att leda till och varför den behövs. Under mina intervjuer har jag fått varierande svar när jag har frågat vad de uppfattar att syftet med verksamhetsutvecklingen är:

*Att vi ska få en struktur och att vi alla ska sträva mot samma mål så vi inte spretar i organisationen. (Intervjuperson 3)*

*Ja framförallt är det för att vi ska hitta mål för sjukhuset och att alla ska känna sig delaktiga och kunna säga vad de tycker och tänker och känner. Att vi ska känna oss delaktiga och få säga vår sak och mening om själva verksamheten. (Intervjuperson 1)*

*Ja, för vi hade väl inte så mycket delaktighet i organisationen så det var väl därför det kom till. (Intervjuperson 5)*

*Syftet är väl egentligen att man tar vara på personalens kunskap och att ja, ledningen har fått lite kritik helt enkelt. (Intervjuperson 4)*

Att citaten ovan varierar kan bero på vilken yrkesroll intervjuerna har i organisationen, men det visar även på att det funnits ett underskott på information, något Johansson (2008) menar kan skapa en viss tolkningsskillnad. Ingen av mina intervjuer har uttryckt att de känner att de fått för lite information, men flera har nämnt en stressig arbetsmiljö där det ibland varit svårt att hitta tid för att engagera sig i förändringsprocessen. Det kan också leda till den skiftande förståelsen för organisationsutvecklingen då Johansson (2008) menar på att även om informationen är tillräcklig, så måste medarbetarna även få tid på sig att sätta sig in i materialet.

Falkheimer och Heide (2007) anser att många organisationsförändringar genomförs utan att det finns ett behov till en förändring. I Landskrona Lasarettets fall verkar det ha funnits ett behov av förändring utifrån enkäten som genomfördes, men samtidigt har den uppfattningen varit delad bland mina intervjupersoner. Vissa har sett ett behov av förändring medan andra har varit mer tveksamma.

*Den är viktig. Vi är ett litet sjukhus som ständigt har varit ifrågasatt och därför är det väldigt viktigt att man hela tiden är med på fronten och ser till att förändra verksamheten och utvecklar den och medarbetarna, så att det inte blir någon diskussion om sjukhusets vara eller icke vara. (Intervjuperson 3)*

*Jag tycker inte det är så viktigt, vi måste ju ändå göra vårt jobb på vår lilla avdelning. (Intervjuperson 5)*

*Ja jag tycker den är viktig. Det behövdes en sådan här utveckling för att vi som är längst ner också ska kunna hävda oss litegrann och kunna påverka. För det påverkas ju alltid uppifrån vad vi ska göra, nu är det tvärtom. (Intervjuperson 4)*

Även om citaten ovan belyser det faktum att uppfattningen av behovet av en organisationsförändring varierar så illustrerar dem även Johanssons (2008) påstående att vilken del i processen och vilken inställning en medarbetare har kan påverka hur han eller hon tolkar informationen om förändringen. Intervjuperson 3, som är enhetschef och både har en tongivande roll i organisationen och förändringsprocessen, ser ett stort behov av förändring eftersom alla medarbetare behöver ha mål att arbeta efter. Intervjuperson 4 däremot, som är undersköterska och sekreterare och har en positiv inställning till förändringen, ser också ett behov, men främst för patienternas skull. Intervjuperson 5, som är undersköterska och har jobbat på lasarettet i många år ser inget större behov vilket kan dels bero på förändringströtthet (Falkheimer & Heide, 2007) samt det faktum att hon har en ganska likgiltig inställning till förändringen. Av de jag har intervjuat så är det främst enhetscheferna som har visat på djupast förståelse för vad verksamhetsutvecklingen ska leda till och varför den genomförs. Det kan, enligt min tolkning av intervjuerna, härledas till att de fått ta större del av processen,

deltagit i utformningen av de frågor som medarbetarna ska svara på och fått mer djupgående information.

*Jag tycker jag har fått tillräckligt med information, men det beror kanske lite mer för att jag befinner mig på den nivån jag befinner mig att jag har fått så pass mycket information. (Intervjuperson 3)*

Citatet ovan belyser även det argument Johansson (2008) för angående att vilken roll en medarbetare har i processen påverkar hur man tolkar informationen. Generellt sett är enhetscheferna de som har uttryckt mest engagemang och energi men de har också uttryckt, i större utsträckning än övriga intervjupersoner, att de intresserar sig personligen för verksamhetsutvecklingar.

*Jag är väldigt positiv till verksamhetsutvecklingen, det är något som ligger mig varmt om hjärtat för man kan liksom inte ha en verksamhet utan att man försöker utveckla den. (Intervjuperson 3)*

Precis som Intervjuperson 3 för Intervjuperson 2 ett liknande resonemang och uttrycker att de saknas en plan för Lasarettet i Landskrona och för hur sjukhuset ska kunna växa och ta till sig nya områden. Oavsett hur medarbetarna har tolkat behovet så har det framkommit att det finns ett behov av någon sorts utveckling och förbättring på Lasarettet i Landskrona, något som motiverar och bekräftar den förändringsprocess som har startats upp. Samtidigt är det tydligt att beroende på vilken nivå och yrkesroll de jag har intervjuat har, så prioriterar de olika förbättringsområden. I det här fallet är det mycket viktigt att ledningen kommunicerar och motiverar varför de valt just det förbättringsområdet de har (Falkheimer & Heide, 2007), något jag tycker har saknats i lasarettets fall.

#### **4.2.1 Skapa en dialog**

Erikson (2008) menar på att under en planerad förändring är det viktigt att de anställda kommunicerar med varandra och tillsammans genomdriver förändringen. I fallet med Lasarettet i Landskrona har medarbetarna tillsammans fått skapa en mening kring verksamhetsutvecklingen och föra en dialog över hur de vill att deras arbetsplats ser ut. Johansson (2008) menar på att det är en viktig

del av en förändringsprocess, då det är en förutsättning för att chefer och medarbetare ska tolka informationen på samma sätt. Som nämnts innan har medarbetarna tolkat syftet med verksamhetsutvecklingen olika, något som tyder på att dialogen mellan chef och medarbetare inte varit tillräcklig. Medarbetarna har fått sitta i mindre grupper och diskutera sin verksamhet, men utan någon chef närvarande. Syftet med det har varit att medarbetarna ska våga säga sin ärliga mening, vilket är ett bra förhållningssätt, men samtidigt kan det leda till tolkningsskillnader. I slutändan kan det leda till meningsskiljaktigheter kring målsättningen för verksamhetsutvecklingen då chefer och medarbetare har olika förväntningar. Flera intervjupersoner har påpekat att de inte har upplevt att verksamhetsutvecklingen har diskuterats så mycket på avdelningen, utan det är nästan enbart under deras gruppträffar som den har diskuterats. Jag menar på att i det här fallet har det därför varit extra viktigt att sjukhuset velat lägga ner tid och pengar på att låta medarbetarna diskutera verksamheten, då det gett dem chansen att föra en dialog. Annars finns risken att medarbetarna inte funderat över verksamhetsutvecklingen lika djupt. Eller som Intervjuperson 1 uttrycker det:

*Det finns ju de som inte säger vad de tänker och tycker och då är det bra att man kan sitta i mindre grupper och fundera och att det är anonymt. Kanske vågar folk säga saker som de inte hade sagt annars.*  
(Intervjuperson 1)

Sammanfattningsvis, även om en viss tolkningsskillnad har uppstått då det saknas en djupare dialog med de ansvariga för förändringen, har lasarettet ändå vunnit på att de får ärliga svar från sina medarbetare och att de har kunnat väga sina uppfattningar mot varandra. Dessutom har arbetssättet uppskattats av medarbetarna vilket i sin tur kan påverka deras inställning till verksamhetsutvecklingen på ett positivt sätt.

### **4.3 Förtroende och kommunikation**

Projektgruppen som ansvarar för verksamhetsutvecklingen på Lasarettet i Landskrona består av personer på olika nivåer med varierande yrkesroller, något som Angelöw (2010) menar behövs för att kunna genomdriva förändringar och visa trovärdighet. Följande citat belyser det argument Angelöw (2010) för:

*Ja, jag tycker jag har förtroende för projektgruppen. Det är en väl sammansatt grupp som består av lite blandade personer från de olika verksamheterna, så det tycker jag. (Intervjuperson 3)*

Alla de jag har intervjuat har uttryckt ett stöd och förtroende för projektgruppen vilket stöder Angelöws (2010) resonemang. Samtidigt är det flera intervjupersoner, främst de som inte har en chefsroll, som nämner att de inte vet vem som ingår i projektgruppen vilket kan visa på att det inte är projektgruppen i sig som skapat ett förtroende, utan snarare den närmsta chefen. Cepaite (2008) menar på att det som är grundläggande för hur pass högt förtroende en medarbetare känner är relationen till den närmsta chefen. De av mina intervjupersoner som har uttryckt ett förtroende till projektgruppen och verksamhetsutvecklingen är också de som har uttryckt ett förtroende för sin närmsta chef, vilket därmed stödjer Cepaites (2008) resonemang.

När jag under intervjuerna har frågat hur medarbetarna har fått information om verksamhetsutvecklingen har en majoritet i första hand nämnt att de har fått muntlig information från sin chef. En intressant aspekt av det är att större delen av dem har varit på informationsträffarna som projektgruppen anordnat, men väljer ändå att framhäva informationen de fått av sin närmsta chef. Även det tyder på att det är förtroendet och kommunikationen med sin chef som är av vikt, vilket leder till att projektgruppens beslut att låta enhetscheferna ta en stor del av förändringsarbetet har varit ett strategiskt viktigt beslut. Det har påverkat medarbetarnas förtroende på ett positivt sätt vilket i sin tur minskar motsättningarna. De enhetschefer jag har pratat med har även uttryckt att de känt sig bekväma i sin roll med att ha ett visst ansvar för förändringsprocessen vilket tyder på att även de upplever ett förtroende.

Min uppfattning utifrån intervjuerna är att medarbetarna har ett högt förtroende för närmsta chefen, men ett betydligt lägre för organisationen. Men samtidigt är det relationen till den närmsta chefen som är grundläggande för förtroende och trovärdighet (Cepaite, 2008). Mina intervjupersoner har alla uttryckt ett förtroende för sin chef. Det gör att intervjupersonerna har litat på den information de har fått och gjort dem mer välvilliga till förändringen, trots ett lågt förtroendekapital för sjukhusledningen.

*Jag känner förtroende för min närmsta chef. Jag tycker hon lyssnat rätt så mycket på en, om man vill förbättra någonting eller utveckla någonting själv. (Intervjuperson 4)*

Det Intervjuperson 4 ger uttryck för visar även på att om en medarbetare vill engagera sig så är det den närmsta chefen man går till. Det menar jag på leder till att ett förtroende för ledningen är inte det mest väsentliga för en medarbetare, så länge de känner att de kan lita på sin närmsta chef. Det i sin tur kan också bero på vilken nivå man befinner sig i organisationen. Enhetscheferna och läkarens chef är verksamhetschefen, någon de uttrycker att de inte har något djupare förtroende för. Samtidigt har alla även uttryckt ett lågt förtroende för den nuvarande sjukhuschefen, något som bottnar i att dels är han tillfälligt tillsatt och dels upplever de att han inte är tillräckligt engagerad i organisationen. För enhetscheferna har det inte påverkat deras förtroende och inställning till verksamhetsutvecklingen, då de känner förtroende för projektgruppen, medan läkaren uttrycker ett stort missnöje med både organisationen och verksamhetsutvecklingen. Det bekräftar Angelöws (2010) argumentering att en medarbetares inställning till förändringen kan påverkas av det förtroende en medarbetare känner. Likaså följer det Cepaites (2008) resonemang att även om det finns en genomarbetad plan för förändringskommunikationen så får den dålig genomslagskraft om det finns en brist på förtroende. Sammantaget har det förtroende medarbetarna känner för cheferna och cheferna känner för projektgruppen visat sig ha betydelse. Då merparten av medarbetarna och cheferna har känt ett förtroende har det även skapat ett förtroende för förändringsprocessen.

#### **4.4 Delaktighet i processen**

Erikson (2008) nämner två olika förändringsprocesser som kan identifieras i dagens organisationer. Dels förbättringsarbete, som innebär att utveckla den befintliga organisationen, och dels total förnyelse. Den process som Lasarettet i Landskrona genomför är ett förbättringsarbete, vilket Erikson (2008) menar att medarbetare uppfattar som en trygg process. Den bilden bekräftas av de personer



jag har intervjuat då ingen har uttryckt någon rädsla för hur processen kan komma att påverka deras arbetsuppgifter, vilket följande citat belyser.

*Nej, någon rädsla tror jag inte. Inte att det kommer förändra mina uppgifter som sådana, utan det är väl mer så att jag kanske måste jobba lite mer med motivation. (Intervjuperson 3)*

#### **4.4.1 Medarbetarnas delaktighet och engagemang**

Medarbetarna har hittills involverats i hög grad i förändringsprocessen på Lasarettet i Landskrona. Alla medarbetare, oavsett yrkesroll, förväntas delta i att ta fram övergripande mål för lasarettet. Projektgruppen bestämde därför att grupper om tre till sex deltagare ska besvara tio frågor utifrån sin egen enhet och hur det ser ut nu. Medarbetarna har även fått instruktionerna att inte ta hänsyn till ekonomi utan enbart utgå ifrån dem själva och hur de vill att det ska se ut. Flera intervjupersoner har uttryckt ett engagemang i förändringsprocessen och att de får tycka till om verksamheten. Det stödjer Cepaites (2008) och Angelöws (2010) diskussion kring att en medarbetares engagemang påverkas av om de får vara delaktiga eller inte. Samtidigt har Intervjuperson 6 och 7, som är medicinsk sekreterare respektive läkare uttryckt att förändringsprocessen inte känns relevant för dem och uttalade ett svagare engagemang. Båda uttryckte att de frågor de fick svara på angående organisationen och diskuterade kring inte kommer påverka deras arbetsuppgifter eller förbättra deras arbetssituation, men att de ändå deltagit i diskussionen. Dock framstod det att hade deras deltagande inte varit obligatoriskt hade de nog avstått. Intervjuperson 5 uttrycker även hon ett svagt engagemang, något som kan relateras till hennes låga förväntningar på förändringsprocessen.

Alla de jag har intervjuat har uttryckt en positiv inställning till verksamhetsutvecklingen, om än i olika grad. Intervjuperson 5 som har jobbat på lasarettet i 24 år är den som uttryckt mest negativa tankar.

*Nä, man kan liksom undra i slutändan, vad är det som kan bli annorlunda? Vi sköter våra patienter liksom och ja, där kan det inte blir så stor förändring. (Intervjuperson 5)*

Samtidigt nämner hon ändå att hon måste tro på att det kan bli något positivt, även om förhoppningarna inte är så stora. Intervjuperson 5 känner inte heller något större engagemang i verksamhetsutvecklingen utan som hon uttrycker det:

*Man gör det man blir tillsagd.*

Flera intervjupersoner berör det faktum att många av de som arbetat på lasarettet en längre tid inte känner något större engagemang, något som styrker det argument Falkheimer och Heide (2007) för kring förändringströtthet. Dels har det gestaltat sig genom Intervjuperson 5 men även enhetscheferna har uttryckt att vissa behöver man motivera mer än andra. Eller som Intervjuperson 3 uttrycker det:

*Det finns många bland de yngre som vill och det är dem man får ta tag i. Man kan likna det vid ett tåg och att de som vill förändras de sitter längst fram i tåget. Sen har vi de som sitter där bak i sista vagnen och hur ska vi få dem i sista vagnen att hoppa fram och följa med? Det måste vi jobba med på något sätt. (Intervjuperson 3)*

Här uttrycker enhetscheferna att de har mycket att jobba med, men samtidigt understryker Intervjuperson 2 att de är bra att ha någon som ifrågasätter. Samtidigt är cheferna på det klara med att det är deras jobb att motivera sina medarbetare och de tror att de mer skeptiska till slut kommer omvända sig.

Vilken yrkesroll mina intervjupersoner har visat sig även påverka deras förväntningar på vad verksamhetsutvecklingen kommer att leda till. Intervjuperson 6 säger att hon inte har några förväntningar överhuvudtaget vilket även relaterar till att hon inte tycker att frågorna var anpassade till dem utan mer passade sig för tjänstemän. Intervjuperson 7, som är medicinsk sekreterare, menar även hon på att med tanke på hennes yrkesroll har hon inte så höga förväntningar då det inte finns så mycket i hennes arbetsuppgifter hon kan ändra på. Intervjuperson 5 har inte så stora förväntningar utan menar på att de sköter sina patienter och det kan det inte bli så mycket ändring på. Det är även de med lägst förväntningar som har uttryckt ett lägre engagemang. Övriga nämner att de hoppas att förändringen leder till något bättre, men främst konkreta mål för sjukhuset. Samtidigt kan det faktum att medarbetarna inte ska ta hänsyn till ekonomiska restriktioner skapa höga förväntningar hos medarbetarna och leda till

besvikelse längre fram. Som nämnts ovan finns det en stor ekonomisk press på sjukhuset och dess enheter vilket leder till att det kanske inte finns ekonomiskt utrymme till många av de förändringar personalen vill se. Det här är en farhåga som även uttryckts utav intervjuperson 2 som frågar sig själv om det är realistiskt och att risken är stor att projektgruppen implementerar för stora förväntningar till hos personalen.

#### **4.4.2 Tidsbrist**

Flera av intervjupersonerna har uttryckt en ekonomisk press och de snäva ramarna de måste utgå ifrån. Intervjuperson 2 påpekar vilken slimmad organisation lasarettet är och som hon uttrycker det:

*Vi är inte en person för mycket. (Intervjuperson 2)*

Att det är en slimmad organisation har även framkommit i flera intervjuer då de jag har intervjuat uttryckt att det varit svårt att hitta tid till att sitta i sina grupper och diskutera mål för lasarettet, vilket kan påverka deras engagemang. Det kom även fram att en problematik är att i vissa grupper har det ingått dag- och nattpersonal vilket innebär att de inte arbetar på samma tider. Vidare har ingen intervjuperson har uttryckt ett så pass stort engagemang att de är redo att komma in till arbetet på en ledig dag för att delta i gruppdiskussionerna. Flera uttrycker det som ett pussel med tider, men att det ändå har gått att lösa. Dock är det ingen, förutom en, som har uttryckt att tidsaspekten har påverkat deras inställning och engagemang till verksamhetsutvecklingen. Det är främst intervjuperson 6, som är läkare, som påpekade att hon sällan har en halvtimme över och att det därför kändes svårt att hitta två timmar att svara på frågor. Men hon påpekade även att frågorna inte kändes viktiga då de inte var tagbara för henne och att det delvis var därför som det kändes som bortkastad tid.

### **4.5 Organisationskultur**

Flera av intervjupersonerna uttrycker, som jag uppfattar det, en väldigt positiv syn på organisationskulturen. Flera nämner vilken god gemenskap de har på sin enhet:

*Alla pratar med alla och folk hittar på saker tillsammans på fritiden och nu innan sommaren ska vi alla försöka hitta på någonting*

*tillsammans. Jag tycker det verkar vara en bra gemenskap (Intervjuperson 1)*

*Vi gör saker och ting mycket tillsammans. Det är härligt! Vi är väldigt glada för varandra.(Intervjuperson 4)*

Samtidigt är det få som nämner att det finns någon större gemenskap över hela lasarettet. Cheferna uttrycker att det finns en bra gemenskap inom deras verksamhetsområde och Intervjuperson 2 understryker att gemenskapen mellan de olika verksamheterna är låg, något som tyder på att lasarettet består av olika subkulturer. Bang (1999) menar på att en typisk subkulturkonflikt som brukar uppstå är den mellan olika verksamhetsområden, något som verkar talande för Lasarettet i Landskrona. Dessutom har flera av de jag har intervjuat uttryckt att det finns en viss skillnad mellan olika yrkesgrupper, främst läkare och övrig personal. Särskilt har de uttryckt att läkarna inte känner lika stort engagemang och är lika delaktiga i verksamhetsutvecklingen.

*Framförallt är läkargruppen väldigt svår att få med, även om de ofta tycker om saker och ting så är det svårt att få med dem i sådana här aktiviteter. (Intervjuperson 3)*

*Läkarna är väl inte så engagerade som oss andra, de är nog mindre engagerade. (Intervjuperson 1)*

Intervjuperson 1 upplever att det är ett väldigt öppet klimat på hennes avdelning och att det inte brukar vara några problem att framföra åsikter, även om hon undviker att gå in i diskussion med vissa personer för att de inte kan ta det. Intervjuperson 5 nämner att alla får komma till tals på avdelningsmötena och att det går bra att lämna både positiv och negativ kritik. Dock upplever hon att det inte är alltid kritiken leder till någonting. Intervjuperson 2 upplever även hon att det under ledningsmöten går bra att lämna kritik, så länge den är konstruktiv.

Under intervjuerna har det framkommit att Lasarettet i Landskrona till stor del består av vad Bang (1999) kallar subkulturer. Under intervjuerna har intervjupersonerna ofta identifierat sig med just sin yrkesgrupp vilket kan ha påverkat deras engagemang i förändringsprocessen. Flera intervjupersoner har påpekat att läkarna har varit svåra att engagera och få med i processen. Till

exempel nämner intervjuperson 3 att redan i första fasen, när projektgruppen började med att utarbeta projektet, så dök inte den läkare, som blivit utsedd att delta, upp på projektgruppens träffar och ströks därför senare. Vidare har intervjuperson 3, som även har ansvar för läkare, uttryckt en svårighet i att engagera läkarna:

*Läkargruppen är väldigt svår att få med, även om de ofta tycker till om saker och ting, men att få med dem i sådana här aktiviteter är svårt. De tycker att de stjäl tid från patienterna och verksamheten. (Intervjuperson 3)*

Intervjuperson 6, som är läkare, uttryckte att hon tyckte att verksamhetsutvecklingen är bra, men att den inte var anpassad till hennes yrkesroll och hon kände att hon inte fick ut så mycket av gruppträffen då mål för sjukhuset diskuterades. Hon uttrycker flera gånger att arbetsbördan är tung, att hon saknar förtroende för sin chef och att hela processen har känts som bortkastad tid. I det här fallet verkar det snarare vara själva processen och tidsbrist som skapat en negativ inställning, än en viss subkulturstillhörighet. Samtidigt menar Bang (1999) på att det mellan subkulturer ofta skapas motsättningar vilket kan vara en anledning till varför några av intervjupersonerna uttryckt att läkarna upplevs som en oengagerad grupp.

*Det är en väldigt läkarstyrd organisation just nu och det är väldigt slitsamt att jobba i den och för det kollegiet, läkarna som grupp vill vara ingå när det passar dem. De vill inte ingå när det inte passar dem och då är det svårt att driva en utveckling. (Intervjuperson 2)*

Som Intervjuperson 2 nämner, vilket jag även uppfattat från intervjuerna, är Lasarettet i Landskrona en läkarstyrd organisation, vilket mycket väl kan ligga till grund till varför de sjuksköterskor och undersköterskor jag har intervjuat uttryckt en skepsis mot läkarna. Rashid, Sambasivan och Rahman (2004) menar på att en organisation med många subkulturer har svårare att genomföra en förändring, vilket är väldigt talande för Lasarettet i Landskrona. Under intervjuerna har det framkommit att det finns motsättningar både mellan olika yrkesroller, men även mellan olika verksamheter och nivåer. Som figur 2 visar består lasarettet av tre olika verksamhetsområden. Jag har enbart intervjuat personer som arbetar inom

närsjukvården och de har uttryckt en stor gemenskap inom deras verksamhetsområde och att de olika enheterna ofta ställer upp för varandra. Samtidigt uttrycker intervjuperson 2 att det uppstått en konkurrens mellan de olika verksamhetsområdena och att de tre verksamhetscheferna inte jobbar åt samma håll, utan snarare bara ser till sin egen verksamhet. Det visar på att Lasarettet i Landskrona inte har en stark gemensam organisationskultur, utan nästan enbart består av subkulturer. Det är delvis därför, enligt min uppfattning, som sjukhusledningen även bestämt att lasarettet behöver gemensamma mål. Samtidigt finns det en stor risk att den svaga organisationskulturen komplicerar förändringsprocessen, något som Alvesson & Svenningsson (2008) menar på kan påverka utfallet av förändringsprocessen.

## 5. Diskussion och slutsatser

---

*Jag inleder detta kapitel med att besvara och reflektera kring uppsatsens frågeställningar. Därefter presenterar jag mina slutsatser. Jag avslutar sedan med förslag på vidare forskning.*

---

### 5.1 Diskussion

I min undersökning har det visat sig att Lasarettet i Landskrona är ett litet lasarett som i hög grad påverkas av omvärlden, främst genom politiska och ekonomiska beslut. I ett försök att öka medarbetarnas delaktighet i organisationen och göra lasarettet mer samorganiserat har en förändringsprocess inletts. Den interna kommunikationen kring organisationsförändringen har i första hand bestått av muntlig information, dels genom att projektgruppen hållit i informationsmöten men främst genom information till medarbetarna från den närmsta chefen. Den interna kommunikationen har till stor del bestått av dialog där medarbetarna har fått ställa frågor, framför allt till sin närmste chef, vilket har upplevts som positivt av medarbetarna. Däremot framgår det att projektgruppen i viss mån misslyckats med att skapa tydlighet och förståelse för verksamhetsutvecklingen. Det har skapat olika förutsättningar för vilka förväntningar medarbetarna har på processens utgång och kan därmed leda till besvikelse i framtiden. Medarbetarna utan chefsroll har alla, förutom en, uttryckt förtroende för sin chef, något som underlättat den interna kommunikationen och medarbetarnas förtroende för den. Enhetscheferna har uttryckt ett förtroende för projektgruppen då de har fått komma med synpunkter på utformningen på projektet och få delta i flera möten där processen har diskuterats. Enhetscheferna har även visat på en större förståelse för projektet och dess syfte, något som visar på att kommunikationen mellan enhetschefer och projektledning har fungerat bra och uppfattats som positiv. Vid vissa tillfällen har det uppstått oklarheter, men då har enhetscheferna haft tillfällen att ta upp det med projektgruppen, vilket har underlättat enhetschefernas del i processen och skapat en trygghet.

Medarbetarna har under den inledande fasen av förändringsprocessen varit involverade i hög grad och fått lämna synpunkter på verksamheten. Medarbetarna

har i mindre grupper fått diskutera några på förval bestämda frågor angående lasarettet och dess framtid. Det här har i de flesta fall uppfattats som positivt av medarbetarna, även om det lett till en tidspress. Medarbetarnas höga involvering har även gjort att de fått ”hävda sig” gentemot ledningen, något som ses som positivt av flertalet. Dock finns det en viss risk att medarbetarnas höga grad av involvering, i kombination med orealistiska förväntningar, kan leda till besvikelser för medarbetarna när resultatet presenteras. Det i sin tur kan leda till mindre förtroende för organisationen och försvåra eventuella förändringsprocesser i framtiden. Det har visat sig, till viss del, att medarbetarnas involvering i processen påverkat deras engagemang och gjort dem mer positivt inställda. Emellertid har deltagandet i gruppträffarna varit obligatoriskt vilket också kan ha manat medarbetarna till att känna ett engagemang, då det är något som ”måste” göras. Samtidigt har det även framkommit att hur stort engagemanget är beror på vilken yrkesroll medarbetarna har och vilken nivå i organisationen de befinner sig på. Till stor del har sjuksköterskor och enhetschefer känt störst engagemang i förändringsprocessen. Det i sig kan bero på att de upplever att deras arbetsuppgifter påverkas i högre grad vid en sådan här förändring.

Lasarettet i Landskrona har visat sig ha en organisationskultur som är präglad av olika subkulturer och grupper. Det har skapat motsättningar mellan vissa grupper och framkallat en ”vi och dem”-känsla. Ett bristande engagemang från läkarna såväl från de som har jobbat länge på lasarettet har flertalet gånger påpekats. Dock har det inte framkommit om dessa motsättningar påverkar medarbetarnas engagemang i förändringsprocessen. Däremot har det i viss mån påverkat inställningen på förändringsprocessen och förväntningarna på den. Det kan leda till att förändringen, trots sina föresatser, inte leder någonvart. Tanken med verksamhetsutvecklingen är att den ska leda till nya mål för lasarettet i stort, vilket tyder på att det är den övergripande organisationskulturen som påverkas. Då subkulturerna är så pass starka kan det leda till att de inte påverkas och att trots att det skett en förändring i teoretisk mening, så har det inte skett någon förändring praktiskt sett. Återigen menar jag på att här ligger det en fara i att förväntningar inte infrias och därmed leder till besvikelse och negativa känslor hos medarbetarna. Att förändra kulturen hos en organisation som Lasarettet i Landskrona är svårt då det alltid har funnits, och kommer förmodligen finnas,



väldigt tydliga yrkesroller och verksamheter som i sina respektive grupper tolkar situationer och problem utifrån sina specifika referensramar.

Sammanfattningsvis så har Lasarettet i Landskrona lyckats väl med att engagera stora delar av sina medarbetare. Genom att involvera dem i processen och låta de ta ansvar så växer även deras engagemang då de känner att de kan påverka utgången. I fallet Lasarettet i Landskrona har en delaktighet i processen varit viktigast för att medarbetarna ska känna engagemang, snarare än fördjupad information. Samtidigt har den knapphändiga muntliga informationen lett till olika förväntningar på processen och vad den leder till, en faktor som kan påverka medarbetarnas engagemang i förändringen i framtiden. Likväl har många medarbetare uttryckt höga förväntningar, vilket även leder till att de känner ett större engagemang i processen. Som nämnts innan ökar det dock risken för besvikelse i framtiden. Organisationskulturen har visat sig påverka medarbetarnas inställning till förändringsprocessen. Lasarettet i Landskrona består av många subkulturer, varav en har visat sig vara den dominerande. Den dominerande gruppen är även den som har visat på lägst engagemang i processen, vilket påverkar medarbetarnas inställning negativt. Här menar jag på att det är viktigt i en organisation med många subkulturer att kartlägga vilka motsättningar och problem som kan uppstå, för att därefter forma den interna kommunikationen utifrån de förutsättningarna. I det här fallet har projektgruppen misslyckats med att se de fallgropar som finns i organisationen och försöka komma till rätta med dem.

## **5.2 Slutsatser**

Organisationsförändringar är ett ämne det har forskats mycket om under många decennier. Samtidigt fortsätter organisationsförändringar att misslyckas. Under min undersökning har det framkommit att det finns många faktorer som påverkar utgången av en organisationsförändring. Den interna kommunikation är av stor vikt för att medarbetarna ska förstå och ta till sig förändringen, samtidigt finns det många andra faktorer som måste tas i beaktande. Även om medarbetarna får vara delaktiga i hög grad och är nöjda med den information de har fått, så betyder inte det att deras engagemang ökar. En stor del av problemet är att dagens organisationer är väldigt komplexa och ju större en organisation är, desto större är

risken att det finns subkulturer inom organisationen som motverkar en eventuell förändringsprocess. I det här måste en organisation först ställa sig frågan, vilka faktorer kan påverka förändringen? Under mina intervjuer har det stått klart att sjukvården präglas starkt av hierarki och olika grupper. Det i sin tur skapar motsättningar. Vidare är det inte tillräckligt att enbart involvera medarbetarna i processen för att skapa ett högt engagemang, även om det är den viktigaste faktorn. Det är även viktigt att kartlägga vilken grupp som är dominant i organisationen och sedan påverka deras inställning. Om den ledande gruppen i en organisation har en positiv inställning och högt engagemang är risken stor att även övriga medarbetare påverkas positivt. Är den dominerande gruppen däremot passiv kan den förändring som sker bli obetydlig och schablonmässig, även om övriga yrkeskategorier har en positiv inställning och engagerar sig. Avslutningsvis spelar den interna kommunikationen även den en viktig roll. Vid en förändringsprocess bör man ta in intryck från medarbetarna, lägga vikt på att utforma information som är anpassad till olika grupper och föra en dialog med alla anställda. Det är även viktigt att hitta nyckelpersoner eller nyckelgrupper som kan förmedla en positiv inställning och därmed påverka medarbetarnas engagemang.

### **5.3 Förslag på vidare forskning**

Den här uppsatsen har belyst den påverkan intern kommunikation, delaktighet och organisationskultur kan ha på medarbetarnas engagemang i en organisationsförändrings inledande fas. Under arbetet har det framkommit flera intressanta områden som är intressanta att fördjupa sig i för att öka förståelsen för organisationsförändringar. Mot bakgrund i att min studie genomförts i en organisation med många subkulturer hade det varit intressant att undersöka vilken påverkan organisationskulturen har under en förändring vid en organisation med en stark, gemensam kultur. Vidare är ett förslag på vidare forskning att undersöka hur den interna kommunikationen bör utföras beroende på vilken sorts organisationskultur som präglar organisationen.

## 6. Referenser

---

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Cepaite, A. (2008). Kommunikationsklimatets roll vid förändringar i Johansson, C. & Heide, M. (RED) (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiations. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433–448.
- Heide, M, Johansson, C. & Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation*, Malmö: Liber
- Helsingborgs Lasarett. (2011). Fakta om Helsingborgs Lasarett [webbplats]. Tillgänglig:  
<http://www.helsingborgslasarett.se/omoss/faktaomhelsingborgslasarett.4.2ac9829d108e7756ad580008929.html> [2011-05-06].
- Hofstede, G. (2005) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, C. (2008). Kommunikationen mellan chefer och medarbetare i Johansson, C. & Heide, M. (RED) (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.

- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Inledning: Om organisationsförändringar i  
Johansson, C. & Heide, M. (RED) (2008). *Kommunikation i  
förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund:  
Studentlitteratur AB.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och  
ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- O'Brien, G (2002). Participation as the key to successful change – a public sector  
case study. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 23 (8), 442-  
455.
- Peccei, R, Giangreco, A. & Sebastiano, A. (2011). The role of organizational  
commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator  
effects. *Personnel review*, 40 (2), 185-204.
- Rashid, M, Sambasivan, M. & Rahman, A. (2004). The influence of  
organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership  
& Organizational Development Journal*, 25 (2), 161-179.
- Region Skåne. (2011). Nio av tio anställda trivs på Region Skåne [webbplats].  
Tillgänglig: <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=323130> [2011-05-06].
- Thomassen, M. (2007). *Vetenskap, kunskap och praxis: Introduktion till  
vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

# 7. Bilagor

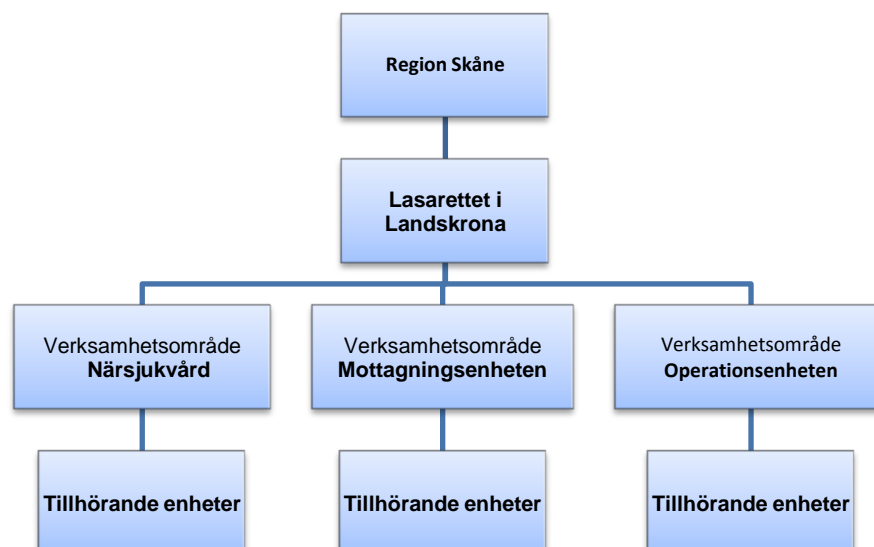
---

## Bilaga 1 – Figurer

*Figur 1: 10 typiska subkulturkonflikter i organisationer. Bang (1999. S. 33)*

1. Konflikter mellan funktionsenheter.
2. Konflikter mellan olika skikt.
3. Konflikter mellan olika ykresgrupper.
4. Konflikter mellan olika yrkesideologier.
5. Konflikter mellan grupper av människor med olika socioekonomisk status.
6. Konflikter mellan könen.
7. Konflikter mellan olika åldersgrupper.
8. Konflikter mellan geografiska enheter.
9. Konflikter mellan grupper med olika etnisk bakgrund.
10. Konflikter mellan organisationskultur som slagits ihop.

*Figur 2: Organisationsstruktur för Lasarettet i Landskrona*



## **Bilaga 2 - Intervjuguide**

Kön och ålder?

Vilken anställning/position har du på Lasarettet i Landskrona? Berätta lite om din yrkesroll?

Hur länge har du arbetat på Lasarettet i Landskrona?

### **Kommunikation**

Pratas det mycket om verksamhetsutvecklingen på din avdelning?

Hur fick du först information ifrån om att en verksamhetsutveckling skulle äga rum? Från Ledning/chef/medarbetare?

Genom vilka kanaler har du kunnat få information om verksamhetsutvecklingen?

Upplever du att det förekommit någon ryktesspridning i samband med organisationsförändringen?

Hur upplever du överlag kommunikationen mellan ledning och medarbetare under organisationsförändringen?

Tycker du att du var väl förberedd inför gruppträffen? Fick du den informationen du behövde för att kunna diskutera frågorna?

### **Tolkning/Uppfattning**

Hur har du tolkat syftet med verksamhetsutvecklingen?

Vilka förväntningar har du på förändringen och vad den ska leda till?

Upplever du någon rädsla för hur utvecklingen kommer påverka dina arbetsuppgifter?

### **Engagemang/delaktighet**

Är du positivt eller negativt inställd till verksamhetsutvecklingen? Varför?

Upplever du att din inställning har förändrats under tiden? Hur/varför?

Känner du dig delaktig i organisationsförändringen?

Känner du ett engagemang i organisationsförändringen?

Hur relevant känner du att förändringen är för dig?

### **Förtroende**

Känner du förtroende för sjukhusledningen? Varför/varför inte? Hur påverkar det din inställning till verksamhetsutvecklingen?

Känner du ett förtroende för din närmsta chef?

### **Organisationskultur**

Upplever du att vissa yrkesgrupper är mer engagerade än andra?

I vilka forum kan du vanligtvis framföra åsikter på verksamheten? Har det här initiativet ökat ditt engagemang?

Upplever du att dina åsikter tas till vara på? Har du ett exempel på det?

Hur upplever du den allmänna inställningen till verksamhetsutvecklingen på din avd?

Brukar du framföra positiv & negativ kritik till din chef? Hur tycker du den tas emot?

Hur tycker du att förhållandet är mellan anställda och ledning?

Hur ser gemenskapen ut bland er på avdelningen? Sitter alla i samma båt? Vilka känner du mest gemenskap med?

Övrigt