



Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2011
Handledare: Sara von Platen
Examinator: Johan Vaide

Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Organisationsförändring - från internkommunikation till attityd

KAJSA HAGBLOM
ANNA LEIDHAGEN THUNING

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Abstract - Sammanfattning

Organizational change – from internal communication to attitude

As a result of increasing development and a higher rate of change in today's society, there is a growing need for organizations to rapidly change and adapt. The research in change communication has mainly been studied from a leadership perspective in which information is communicated through transmission models that take little regard of the employee's understanding and attitude. This thesis is based on the communicative aspects derived from a case study of the coordination of two hospital departments out of a combined management and employee perspective. The study aims, through qualitative interviews, to examine the communication process for implementation of an organizational change and how communication and organizational change is interpreted by managers and employees. The results reveal that other factors than effective communication process, such as attitude and approach, participation, clear objectives and visions are important for how people interpret organizational change and therefore should be recognized.

Organisationsförändring - från internkommunikation till attityd

Som en följd av att dagens samhälle i allt högre grad styrs av utveckling och en ökad förändringstakt växer organisationers behov att snabbt kunna omformas och förändras. Forskningsområdet förändringskommunikation har främst studerats utifrån ett ledarskapsperspektiv där information kommuniceras ut genom transmissionsmodeller som tar lite hänsyn till medarbetares förståelse och attityd. Med utgångspunkt i kommunikativa aspekter utgår examensarbetet från en fallstudie av samordningen av två sjukhus lungavdelningar ur ett kombinerat lednings- och medarbetarperspektiv. Undersökningen syftar till att genom kvalitativa intervjuer undersöka kommunikationsprocessen under implementeringen av en organisationsförändring samt hur kommunikation och organisationsförändring tolkas av chefer och medarbetare. Resultatet visar att även andra faktorer än en fungerande kommunikationsprocess, såsom inställning och attityd, delaktighet samt tydliga mål och syften har betydelse för hur människor tolkar organisationsförändring och därför också bör tas i beaktning.

Keywords: förändringskommunikation, påverkansfaktor, samordning, attityd.

Antal tecken inklusive mellanslag: 106 361

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.3 Avgränsningar	3
2. Teori	5
2.1 Forskningsöversikt	5
2.1.1 Ledningsperspektiv	5
2.1.2 Ökat fokus på medarbetaren	6
2.1.3 Sammanfattning	7
2.2 Begreppet organisationsförändring	8
2.2.1 Planerade och kontinuerliga organisationsförändringar	8
2.3 Förändringskurvan	9
2.4 Attityd till förändring	11
2.4.1 Tre inställningar till organisationsförändring	11
2.4.2 Den personliga inställningen till organisationsförändring	12
2.5 Kommunikation vid förändring	13
2.5.1 Modeller för organisationsförändring	13
2.5.2 Informell kommunikation	14
2.5.3 Chefers försprång	15
2.5.4 Överdrivs betydelsen av kommunikation?	16
2.6 Avslutningsvis	17
3. Metod	18
3.1 Forskningsperspektiv	18
3.2 Metodansats	19
3.3 Urval	19
3.4 Kvalitativa intervjuer	21
3.5 Bearbetning och analys	23
4. Analys.....	24
4.1 Fallbeskrivning	24
4.2 Kommunikationsprocessen inför och under Proluma.....	26
4.2.1 Kommunikationsansvar	26
4.2.2 Första beskedet	29

4.3 Påverkansfaktorer	30
4.3.1 Delaktighet vid beslutsfattande.....	31
4.3.2 Syftet med Proluma	32
4.4 Attityd och inställning till organisationsförändring.....	34
4.4.1 Inställning till organisationsförändring.....	35
4.4.2 Skillnader i inställning till Proluma inledningsvis.....	38
4.4.3 Skillnader i inställning till Proluma idag	41
5. Slutdiskussion.....	46
6. Referensförteckning.....	50
Bilaga 1- Intervjuguide Chef	52
Bilaga 2 - Intervjuguide Medarbetare	55
Bilaga 3 - Intervjuguide HR-specialist.....	58

1. Introduktion

1.1 Problembakgrund

Redan de gamla grekerna var medvetna om behovet av att förändra. Filosofen Herakleitos myntade så tidigt som 500 f.Kr. uttrycket ”*Ingenting är permanent förutom förändring*” (Johansson & Heide, 2008a). Förändring är med andra ord sedan länge en naturlig del av den värld vi lever i.

Det hävdas att förändringstakten på senare tid har ökat markant och att dagens samhälle i allt högre grad styrs av utveckling och nytänkande, något som skapar nya förutsättningar för både det privata näringslivet och offentliga organisationer och myndigheter. I takt med de ändrade villkoren ökar behovet för organisationer att snabbt och smidigt kunna omformas och förändras (Erikson, 2005; Falkheimer & Heide, 2007; Johansson & Heide, 2008a; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

Som en följd av att förändringar idag är oundvikliga för organisationers överlevnad och framgång ökar således behovet av en fungerande organisationskommunikation för att informera om organisationsförändringar (Falkheimer & Heide, 2007). Den interna kommunikation betonas som central för en organisations förändring och forskare har hävdat att internkommunikationen kan betyda skillnaden mellan framgång och misslyckande (Barrett, 2002). Forskare har belyst att en fungerande dialog mellan medarbetare och chefer i kombination med en tydlig och regelbunden kommunikation från ledningens sida är viktiga faktorer för en lyckad organisationsförändring (Johansson & Heide, 2008a). Med utgångspunkt i forskning som visar att uppemot sjuttio procent av alla planerade organisationsförändringar misslyckas (Beer & Nohria, 2000) finns det därför ett stort behov av ny kunskap för att förstå de faktorer som påverkar hur kommunikationsprocesser och organisationsförändringar tolkas och bearbetas av berörda parter.

Området förändringskommunikation är idag tämligen utforskat och det finns en brist på tydligt genomarbetade teorier om kommunikationens roll vid organisationsförändringar (Johansson & Heide, 2008b). Mycket av den forskning som genomförts inom området har studerats utifrån ett modernistiskt ledarskapsperspek-

tiv. Information har traditionellt kommunicerats ut genom en linjär transmissions-syn där ingen eller liten hänsyn har tagits till huruvida medarbetare förstår och tar till sig de budskap som sänds ut (von Platen, 2006). Som en anledning av att ledare och chefer ofta saknar kunskaper om kommunikationens betydelse åsidosätts den många gånger vid organisationsförändringar. Kommunikationen reduceras till ett redskap för att sprida information och utgår som regel från en förenklad traditionell transmissionssyn där meddelanden flyttas mellan medarbetare (Johansson & Heide, 2008a). Som en följd av det behövs därför utökad forskning av förändringskommunikation ur ett meningsskapande perspektiv, där förståelse och dialog mellan chef och medarbetare står i centrum.

Med hänsyn till att människors personlighet kan påverka utfallet av en organisationsförändring (Vakola m.fl., 2004) finns det samtidigt ett behov av att i högre grad uppmärksamma och studera betydelsen av andra påverkansfaktorer än kommunikation vid organisationsförändring. Kommunikationsforskare påtalar ofta kommunikationens betydelse vid organisationsförändringar och jämför den ibland vid hjärtat av organisationen. Genom kommunikationsprocessen pumpas all information ut och den påstås vara absolut nödvändig för en organisationsförändrings utfall. Utifrån en nyligen genomförd studie (Johansson & Heide, 2008a) av förändringskommunikation vid organisationsförändringar kan dock skönjas att utfallet av kommunikationen inte alltid står i relation till organisationsförändringen och att också andra faktorer påverkar resultatet. Undersökningen visade att attityden till organisationsförändringar skiljer sig väsentligt åt mellan individer, avdelningar och organisationer i stort. Litteraturen (Cepaite, 2008) tar exempelvis upp betydelsen av *personlighet* och *tidigare erfarenheter* hos den enskilde medarbetaren, *kommunikationsprocessen* kring organisationsförändringen samt hur pass *trygg medarbetaren är i sin anställning*.

Samtidigt har forskning konstaterat en bristande förståelse för att *inställning* och *moral* i förhållande till organisationsförändring kan skifta med utgångspunkt i vilken fas av förändringsprocessen den enskilde individen befinner sig i (Johansson, 2008). Undersökningar har visat att åsikterna kan variera beroende på om förändringen endast är i ett planeringsstadium, mitt i eller håller på att avslutas (Elrod & Tippett, 2002).

Med utgångspunkt i bristen på teorier om kommunikationens roll samt andra påverkansfaktorer vid organisationsförändring utgår detta examensarbete i en fall-

studie av en samordning av två lungavdelningar, *Lungspecialisterna*, på tidigare Lunds universitetssjukhus, USiL, och Malmö universitetssjukhus, UMÅS, genom projektet *Proluma*. De båda sjukhusen tillhör sedan första januari 2010 en gemensam organisation under Skånes universitetssjukhus, SUS. Studien utgår ifrån ett kombinerat medarbetar- samt ledarperspektiv där kommunikationsprocessen mellan chef och medarbetare är central. Samordningen av Lungspecialisterna i Lund och Malmö till en gemensam klinik är ett av totalt tretton mer eller mindre implementerade delprojekt i *Proluma*. Samordningen av de båda avdelningarna genom *Proluma* har bland annat resulterat i mer enhetliga arbetssätt samt att de idag har en gemensam klinikchef. En mer detaljerad beskrivning av fallstudien, samordningens verkställande samt effekter följer i analyskapitlet.

1.2 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med examensarbetet utgår från att öka kunskapen om den interna kommunikationens betydelse vid implementeringen av en organisationsförändring genom att granska kommunikation mellan medarbetare och chef samt mellan medarbetare och ledning. Examensarbetet ämnar samtidigt belysa och problematisera faktorer som har betydelse för människors tolkning och inställning till förändring. Avsikten är att uppfylla syftet genom att besvara följande frågeställningar:

- *Hur kommunicerades organisationsförändringen Proluma inom Lungspecialisterna?*
- *Hur tolkades kommunikationsprocessen samt organisationsförändringen av medarbetare och chefer?*
- *Vilka påverkansfaktorer till organisationsförändring går att utläsa utifrån medarbetares och chefers inställning och attityd till Proluma?*

1.3 Avgränsningar

Vi har begränsat examensarbetet till att endast studera ett av de tretton delprojekt som ingår i *Proluma* då vi anser det vara komplicerat att undersöka samtliga delprojekt under det korta tidsintervall vi har inom ramarna för examensarbetet.

Utifrån vårt syfte, att granska informanternas tolkningar av förändringsprocessen, anser vi samtidigt det vara av större intresse att undersöka den interna kommunikationen och vi lägger således ingen vikt vid den externa kommunikationen under implementeringen.

2. Teori

Detta teoretiska kapitel inleds med en översikt över forskningsfältet förändringskommunikation vid organisationsförändring. Vårt teoretiska ramverk utgår till stor del från en nyligen genomförd svensk undersökning av kommunikationen vid organisationsförändringar inom tre större företag (Johansson & Heide, 2008a). Studien är en av ett fåtal svenska studier som belyser området förändringskommunikation och lämpar sig således för att relatera till vår fallstudie. Utifrån en diskussion inom forskningslitteraturen kring begreppet organisationsförändring (Quattrone & Hopper, 2001) diskuterar vi vad som definierar en organisationsförändring samt särskiljer mellan olika typer av sådana. Vidare belyser vi betydelsen av förändringsfaser (Elrod & Tippett, 2002) och inledande attityd (Lines, 2005), vilka båda påverkar människors inställning till organisationsförändring. Med förhoppning om att skapa en djupare förståelse för kommunikationens betydelse tas dess roll vid organisationsförändring avslutningsvis upp.

2.1 Forskningsöversikt

Mängden publicerad litteratur om organisationsförändringar är omfattande och sträcker sig från den akademiska forskningslitteraturen till den mer lättsamma populärvetenskapliga. Trots det har kommunikationens roll vid organisationsförändringar inte undersökts i någon större omfattning. Den forskning om kommunikationens funktion vid organisationsförändringar som finns kan generellt delas in i tre grupper beroende på vilken vetenskapsteoretisk ansats forskaren har utgått ifrån (Johansson & Heide, 2008b).

2.1.1 Ledningsperspektiv

Forskningen har traditionellt sett dominerats av ett ledningsperspektiv (Johansson & Heide, 2008b) och i stort sett all forskning om information och kommunikation har formulerats och problematiserats utifrån ett sändarperspektiv (von Platen,

2006). Utifrån de tankebanorna ser den första gruppen på *kommunikation som ett verktyg* för att informera om organisationsförändring. Kommunikationen ses som ett instrument för informations spridning och fokuserar oftast på frågorna »vad, när, vem och hur« utifrån föreställningar om organisationer som rationellt fungerade system (Johansson & Heide, 2008b).

Som en följd av kritik mot ledningsperspektivet har forskningen de senaste decennierna blivit allt mer inriktad på att förstå och förklara förändringsprocesser, istället för vad som definierar effektiv förändringskommunikation (Johansson & Heide, 2008b). Modernare kommunikationsforskning gör därmed en åtskillnad mellan information och kommunikation och menar att de bör ses som två olika begrepp. Information syftar till att informera genom en traditionell linjär transmissionsmodell medan kommunikation skapas och tolkas med hjälp av ömsesidig dialog mellan människor genom en kommunikationsprocess. Utifrån ett kommunikationsperspektiv bör begreppen information och kommunikation idag således betraktas som två skilda åtgärder vid organisationsförändringar (Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C, 2005; van Vuuren & Elving, 2008).

2.1.2 Ökat fokus på medarbetaren

Förändrade sätt att tänka och definiera information och kommunikation har efterhand inneburit att allt större fokus inom forskningen idag läggs på meningsskapande kommunikation och medarbetares delaktighet i förändringsprocesser. Som en följd av det ser grupp nummer två och tre *kommunikation som en socialt konstruerad process* samt *som social förändring*. Forskare med dessa vetenskapsteoretiska ansatser utgår från dialog, återkoppling samt förståelse och menar till skillnad från den förstnämnda gruppen att organisationer bör ses som ständigt förändrade kontexter där människor fungerar som producenter av en social verklighet. Synsättet på kommunikation som social förändring har på senare tid blivit allt vanligare bland forskare som menar att kommunikationen är själva mediet för organisationsförändringen (Johansson & Heide, 2008b).

Trots ett förändrat fokus från lednings- till medarbetarperspektiv är behovet samtidigt fortsatt stort av att i högre utsträckning forska kring medarbetarens roll och kommunikationsansvar vid organisationsförändringar utifrån ett medarbetarperspektiv. Alternativa teorier kring individen som medskapare av organisationer

behövs för att förstå processerna kring meningsskapande kommunikation (von Platen, 2006).

Det finns samtidigt ett behov av att forska kring faktorer som påverkar människors tolkning och attityd till organisationsförändring. Tidigare forskning har främst utgått från förändring utifrån en organisatorisk övergripande makronivå som tagit lite hänsyn till medarbetares personliga inställning till organisationsförändring. Som en följd har forskning om individuella reaktioner och attityder på en mikronivå, samt hur sådana faktorer påverkar utfallet på organisationsförändring, försumrats (Vakola m.fl., 2004).

Samtidigt har teorier om förändringars olika faser i större omfattning uppmärksammas. I enighet med antaganden om att människor reagerar på och hantear organisationsförändring olika har en rad modeller som förklarar det utformats. Gemensamt för dem är uppfattningen att människors reaktioner och inställning till förändring, oberoende av typ av förändring, växlar beroende på var i förändringsprocessen, *inför*, *under* eller *efter*, de befinner sig (Elrod & Tippett, 2002).

2.1.3 Sammanfattning

Även om målsättningen bör vara att genom kommunikation skapa en ömsesidig förståelse mellan medarbetare och chefer för organisationsförändring ser verkligheten inte alltid ut så. Kommunikationsavdelningar inom större organisationer tenderar att utifrån ett ledningsperspektiv använda kommunikation för att sända ut information via exempelvis intranät, e-post och nyhetsbrev, som bortser från syfte och mål och istället endast förklarar motiven till förändringen (van Vuuren & Elving, 2008). Utifrån uppfattningen att kommunikation bör ses som en socialt konstruerad process (Johansson & Heide, 2008a) menar vi därför att det finns ett behov av att i högre grad studera den enskilda medarbetarens roll och inverkan på organisationsförändringars utfall. För att förtydliga att människor fungerar som producenter i en ständigt föränderlig omvärld undersöks implementeringen samt kommunikationen mellan medarbetare och chef utifrån ett kombinerat chefs- och medarbetarperspektiv. Utifrån teorier om betydelsen av förändringars olika faser samt andra påverkansfaktorer än kommunikation finner vi det samtidigt intressant att undersöka eventuella attitydförändringar hos medarbetare till en organisationsförändring som började implementeras för drygt två år sedan och vid dagens datum bedöms genomförd.

2.2 Begreppet organisationsförändring

Trots den ansevärd mängd litteratur om organisationsförändringar som har publicerats är det idag svårt att hitta konkreta definitioner av begreppet. Forskare hävdar att frånvaron är en konsekvens av att forskningen generellt sett har ignorerat att ställa frågan: *vad är organisationsförändring?* Detta ses som ett resultat av att forskningen är låst i ett modernistiskt tankesätt med på förhand bestämda tolkningar av exempelvis metodik och ontologi (Quattrone & Hopper, 2001). Forskningen inom organisationskommunikation har i hög grad genomstrukturerats av ett modernistiskt perspektiv som har sitt ursprung i en positivistisk vetenskapstradition och utgår från att verkligheten är statisk och mätbar (von Platen, 2006; Quattrone & Hopper, 2001).

Med utgångspunkt i antagandet att omvärlden är rationell har Lines (2005, s. 9-10) gjort ett försök att förklara organisationsförändring: ”*Organizational change is defined as a deliberately planned change in an organization’s formal structure, systems, processes, or product-market domain intended to improve the attainment of one or more organizational objectives*”. I skuggan av ovan nämnda diskussion kring huruvida forskningen är låst i omoderna värderingar och sätt att tänka framstår Lines begreppsdefinition som gammaldags då han förutsätter att organisationsförändringar är *deliberately planned*, avsiktligt planerade, och därmed styrda av organisationerna själva. För att bryta det paradigm som kringgärdar begreppet organisationsförändring, och istället inspirera forskare att vidareutveckla resonemangen kring vad en organisationsförändring verkligen är, förordas att forskningen fokuserar på organisationsförändring som *en process*, snarare än som *en händelse* (Quattrone & Hopper, 2001).

2.2.1 Planerade och kontinuerliga organisationsförändringar

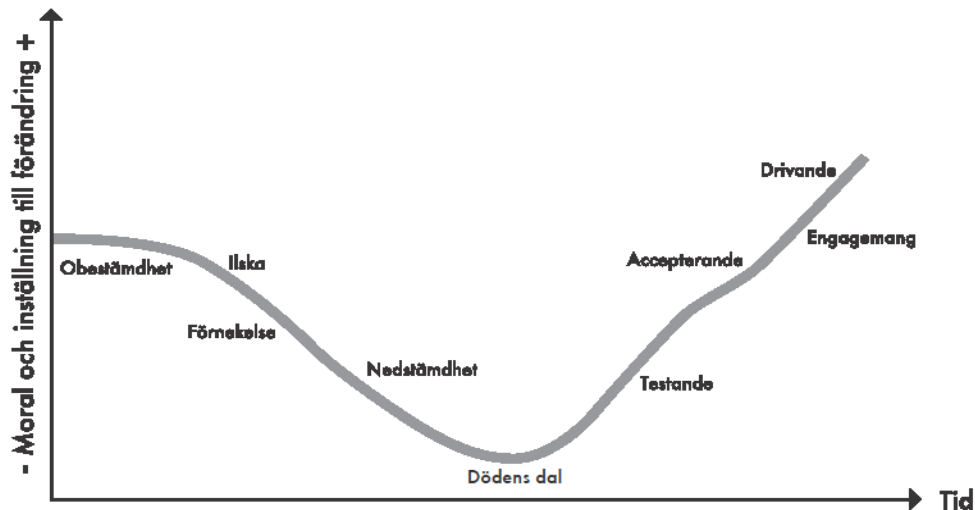
Weick och Quinn (1999) utgår delvis från samma tankebanor då de menar att forskningen borde ändra fokus på organisationsförändring från *förändring*, till *att förändras*. Till skillnad från Lines (2005) som menar att organisationsförändringar avsiktligt kan planeras har Weick och Quinn (1999) istället inriktat sig på att förklara och diskutera de två olika typer av organisationsförändring som de menar existerar, *planerade* och *kontinuerliga*. Planerade organisationsförändringar tenderar många gånger att upplevas som både dramatiska och misslyckade inom organisationer eftersom de innebär att organisationsstrukturer måste förändras på

djupet. De drivs ofta av externa faktorer och parter, såsom kriser och lagändringar. I enighet med att de oftast ses som misslyckade resulterar de inte heller alltid i på förhand uppfyllda mål och förväntningar. Organisationer som genomgår planerade förändringar tenderar ofta att upplevas som förändringströga, något som kan bero på att dess medlemmar i regel gör motstånd, vanligtvis beroende på att deras beteende och tankesätt inte har ändrats i takt med organisationsförändringen.

Kontinuerliga förändringar är, liksom namnet antyder, vanligtvis så återkommande inom organisationer att de konstant avlöser varandra, en hinner inte upphöra förrän en ny påbörjas. De kan vara såväl stora som små, varav några ibland kan gå obemärkt förbi medarbetarna. Forskare som talar om kontinuerliga förändringar uttrycker lite tillspetsat att en förändringsprocess aldrig kan börja eftersom den aldrig slutar. Utifrån uppfattningen att organisationsförändring är ett mönster av eviga förändringar av arbetsprocesser menar de att organisationer måste lära sig att anpassa sig efter det nya och snabba förändringsklimatet som existerar idag, samtidigt som medarbetarna måste inspireras att acceptera och delta i konstanta organisationsförändringar.

2.3 Förändringskurvan

Utifrån uppfattningen att inställning till förändring växlar har forskarna Elrod och Tippett (2002) sammanfattat ett antal av de forskningsteorier och modeller över individers reaktioner på förändring som finns i form av en förändringskurva. Deras summering över hur individer mottar och bearbetar förändring har resulterat i en övergripande modell över hur människors moral och inställning till organisationsförändring växlar beroende på var i förändringsprocessen de befinner sig, se figur 2.1 (Monstad 2008). Modellen är inte utformad explicit utifrån forskning av reaktioner på organisationsförändring, utan förändringar generellt, men fyller ändå ett syfte genom att påvisa förhållandet mellan reaktioner och förändringsfas.



Figur 2.1 Förändringskurvan
Källa Monstad (2008)

Trots att förändringarna som undersöktes i många fall skiljde sig åt och varierade i omfattning, intensitet och varaktighet upptäckte Elrod & Tippett (2002) två gemensamma faktorer i de granskade teorierna. Först och främst har samtliga granskade forskare grundat sina antaganden kring hur människor reagerar på förändring i Kurt Lewins berömda trestegsmodell. Näst intill samtliga forskare identifierade samtidigt hur människors inställning och moral i förhållande till en förändring sjönk efter att inledningsvis varit förhållandevis neutral och avvaktande. Perioden där moral och inställning sjunker benämns något dramatiskt som *Dödens dal*. Det är vid den tidpunkten chefernas ansvar att leda medarbetarnas genom dalen för att undvika att de går vilse där. Slutligen noterade forskarna att moralen vanligtvis ökar efterhand som *Dödens dal* passeras för att slutligen resultera i en känsla av acceptans inför förändringen.

Cepaite (2008) instämmer i Elrod och Tippetts (2002) resonemang och menar att inledande negativa attityder till organisationsförändring efterhand tenderar att ändras till mer neutrala eller positiva ordalag, vanligtvis på grund av att arbetssituationer stabiliserar sig i kombination med att medarbetare utvecklar nya arbetsätt. På så sätt kan den osäkerhet som ursprungligen finns kontrolleras och förvandlas till en möjlighet att se framåt.

Elrod och Tippetts (2002) slutsatser och försök att förklara hur förändring påverkar människor har mottagits av såväl positiv som negativ kritik från andra

forskare. Forskare som förespråkar förändringskurvan menar att den kan användas som grund till förståelse för individers reaktioner eftersom det är ställt utom tvivel att människor reagerar på något vis vid förändring (Johansson & Heide, 2008a). Negativ kritik handlar främst om att förändringskurvan ses som alltför stel och förenklad. En majoritet av de forskare som studerar förändringskommunikation vid organisationsförändringar anser visserligen att en framgångsrik förändring beror på hur organisationens medlemmar inledningsvis reagerar på förändringen men att ingen eller lite hänsyn tas till att människor reagerar olika (Monstad, 2008).

2.4 Attityd till förändring

Kritik har också riktats mot att tidigare nämnda förändringskurva utgår från att den inledande attityden till organisationsförändringar hos medarbetare vanligtvis är negativ eller neutral (Lines, 2005). Till skillnad från Elrod och Tippett (2002) som menar att människor oftast inte kan förutse en förändring och därför möter den med skepsis och motstånd hävdas att den första reaktionen hos medarbetare inte alls behöver vara neutral eller negativ utan tvärtom positiv. Utifrån den ståndpunkten bör chefer i största möjliga mån också i ett tidigt stadium fånga upp de medarbetare som är positivt inställda (Lines, 2005).

2.4.1 Tre inställningar till organisationsförändring

Som en del i arbetet att visa en mer verklighetstrogen och differentierad bild av människors attityd till organisationsförändring hos medarbetare har Lines (2005) delat in attityden till förändring i tre olika grupperingar. *Starkt positivt* inställda medarbetare medverkar till att utgången av organisationsförändringen med stor sannolikhet blir lyckad genom förändrade beteenden. *Starkt negativt* inställda medarbetare motsätter sig däremot organisationsförändringar, exempelvis genom ignorans av möten och förändrade arbetssätt samt sabotage mot andras förändrade arbetssätt. Slutligen anser *svagt positiva* alternativt *svagt negativa* inställda medarbetare inte att organisationsförändringen är särskilt viktig, något som oftast beror på att de varken ser sig berörda av förändringen eller dess konsekvenser.

Oberoende av huruvida forskare är eniga om den första reaktionen på organisationsförändring vanligtvis är positiv eller negativ är det bevisat att möjligheterna

till att påverka medarbetarnas åsikter är som störst inledningsvis. Tidpunkten för bildandet av attityder till organisationsförändring är ofta en avgörande händelse i förändringsprocessen och möjligheterna att påverka negativa reaktioner mot organisationsförändring är som störst innan attityderna hunnit bildas, när de en gång formats är de ofta svåra att ändra på.

2.4.2 Den personliga inställningen till organisationsförändring

Inställningen bland medarbetare är ofta väldigt varierande och forskare menar att skepsis och misstänksamhet mot organisationsförändring ofta grundar sig i osäkerhet hos människor i fråga om vad förändringen kommer att innebära. Det finns en mängd olika faktorer till att osäkerhet och negativa känslor uppstår som inte alltid är lätta att urskilja från varandra, samtidigt som de ofta är komplicerade. En medarbetare kan se organisationsförändringar som en nödvändighet medan en annan upplever dem som onödiga och endast ser negativa konsekvenser. Den personliga inställningen till förändringar behöver dessutom inte nödvändigtvis stämma överens med inställningen till förändringar inom den egna organisationen (Cepaite, 2008).

Med en uppfattning om att människors personlighet och känslor kan påverka utfallet av en organisatorisk förändring har forskare undersökt och kunnat visa på samband mellan personlighetsdrag och inställning samt attityd till organisationsförändring. Som en följd av att reaktioner kan skifta från person till person finns ett behov av att planera organisationsförändring både på ett övergripande organisatoriskt plan men också på en individuell nivå för att i högre grad garantera en framgångsrik organisationsförändring (Vakola m.fl., 2004).

Även andra forskare instämmer i ovanstående teori men ser det som en stor utmaning att engagera alla medarbetare på en individuell nivå. De flesta organisationer har små kluster av medarbetare som är positivt inställda och snabbt anpassar sig till organisationsförändring, men också kluster av människor som aldrig är positivt inställda inledningsvis. Det finns med andra ord alltid de medarbetare som villigt kastar sig in i nya organisationsförändringar, samt de som aldrig är ”med på banan”. Utmaningen ligger i att få acceptans från och involvera hela organisationer, det vill säga samtliga medarbetare, till att vara förändringsmottagliga (Weick & Quinn, 1999).

2.5 Kommunikation vid förändring

Trots att alla förändringsprocesser är olika uppstår vanligtvis ett antal gemensamma dilemman och problem, oberoende av typ av organisationsförändring, förutsättningar samt organisationskultur (Grandien, 2008). Oavsett inställning och motstånd till organisationsförändring hävdar flera forskare att en majoritet av problemen har sitt ursprung i kommunikativa faktorer, vilka spelar en viktig roll för organisationers benägenhet att förändras samt för hur medarbetare och chefer kommunicerar och skapar mening i organisationsförändring (Cepaite, 2008; Grandien, 2008). Oberoende av ursprung till problem att förändras har det konstateras att *förståelsen* för organisationsförändring hos medarbetarna alltid skapas genom kommunikation, vanligtvis mellan chef och medarbetare (Johansson, 2008).

2.5.1 Modeller för organisationsförändring

En granskning av forskningslitteraturen inom området organisationsförändring avslöjar att det finns en uppsjö modeller och teorier (t.ex. Barrett, 2002; Kotter, 1996; Lewin, 1951) för hur förändringsprocesser bör planeras och struktureras vid en organisationsförändring. Områden som nämns att fundera och diskutera kring inför en organisationsförändring rör exempelvis *när* och *hur* informationen ska kommuniceras till medarbetarna, vilka *kanaler* som ska användas samt betydelsen av vilket *kommunikationsklimat* som råder inom organisationen (Falkheimer & Heide, 2007; Erikson, 2005). Utifrån litteraturen kan den intresserade även ta del av vilka kriterier som bör uppfyllas för att en organisationsförändring ska anses vara antingen lyckad eller misslyckad. Vad som bland annat konstateras är att främsta anledningen till att organisationsförändringar misslyckas är den mänskliga faktorn (Johansson & Heide, 2008a).

En majoritet av tillgängliga modeller fokuserar på att förklara hur en organisationsförändring bör genomföras. Gemensamt för dem och flera andra modeller är att de står för en förenklad syn på omvärlden där omvärlden beskrivs som statisk och människor som rationella. Modellerna har fått utstå mycket kritik för deras ytliga sätt att skilda kommunikation och tolkning genom en linjär kommunikationsprocess där kommunikation och information likställs och lite hänsyn tas till dialog och återkoppling från medarbetare (Monstad, 2008). Förståelse för organisationsförändring bland medarbetarna ses som ett informationsproblem och hän-

syn tas sällan till den informella kommunikation som finns inom organisationer (von Platen, 2006). Kritiken mot modellerna är i många fall befogad och de rekommenderas inte att användas alltför bokstavligt. Samtidigt bör de inte fördömas helt då upphovsmännen i många fall besitter värdefull kunskap om viktiga beståndsdelar för att strukturera lyckade kommunikationsprocesser vid organisationsförändring (Monstad, 2008).

2.5.2 Informell kommunikation

Medarbetare både vill (Cepaite, 2008) och får (Monstad, 2008) vanligtvis information om en organisationsförändring från sin närmaste chef. Men trots insikten om att människor behöver tid att bearbeta förändring har forskare konstaterat att en bristande förståelse hos chefer kan skönjas för de förändringsfaser som uppstår när medarbetare tilldelas information vid organisationsförändringar. Som en följd av det kan bristande engagemang och negativa reaktioner hos medarbetarna i samband med förändringsprocesser ibland bemötas med arrogans och uppfattas som "tjat och gnäll" i chefers öron (Johansson, 2008).

Som en följd av att kommunikationen ofta är otydlig eller otillräcklig känner medarbetare ofta stor osäkerhet och oro inför organisationsförändring. Medarbetare som upplever osäkerhet söker information på andra håll för att minska den (van Vuuren & Elving, 2008). I stundens hetta skapas lätt alternativa tolkningar av förändringsprocessen genom informell kommunikation. Vid upplevd informationsbrist riskerar rykten att startas om vad organisationsförändringen kommer åstadkomma och eventuella konsekvenser riskerar att förstöras och överdrivas. Chefer och ledning därför bör vara medvetna om skvallers eventuella inverkan på förändringsprocesser. Som en följd av rykten kan en felaktig bild av organisationsförändringen och vad den är tänkt att leda till skapas, något som i förlängningen kan innebära att medarbetare varken förändrar beteende eller inställning utan fortsätter arbeta utifrån tidigare invanda mönster (Grandien, 2008; van Vuuren & Elving, 2008).

Det råder delade åsikter hos forskare om till vilken grad den informella kommunikationen bör integreras i organisationer. Vissa menar att den är nödvändig och bör ses som ett hjälpmedel för medarbetare att tolka och förstå en organisationsförändring (Cepaite, 2008). Andra forskare menar att man på alla plan i organisationen måste vidta åtgärder för att begränsa mängden informell kommuni-

tion och istället använda formell kommunikation i så stor utsträckning som möjligt. Som grund anges att den informella kommunikationen hotar att förstöra den formella kommunikationen (van Vuuren & Elving, 2008).

2.5.3 Chefers försprång

Med en vetskap om att det tar tid att bearbeta en organisationsförändring är det viktigt att chefer har i åtanke att de ofta är initiativtagare till organisationsförändringar och därmed också de mest engagerade och insatta (Monstad, 2008). De ser visioner och fördelar i förändringsprocessen på ett annat sätt än medarbetarna (Cepaite, 2008). Chefer har normalt ett försprång att bearbeta eventuell negativ information som omgärdar organisationsförändringar, till skillnad från mellanchefer och medarbetare som involveras i ett senare skede. Det är därför betydelsefullt att strukturera och anpassa tidsplanen för organisationsförändringar så att även medarbetare får tid till att smälta och bearbeta eventuella negativa känslor som uppstår (Johansson, 2008; Ljungström, 1996). Viktigt att komma ihåg är att på en detaljerad nivå informera om förändringen utifrån ett medarbetarperspektiv, det vill säga hur medarbetarna påverkas rent praktiskt (Grandien, 2008). Ledning och chefer bör sälla information beroende på mottagare så att endast konkret och väsentlig information når dem som berörs för att på så sätt minimera risken att medarbetarna själva sällar bort för mycket information (Heide m.fl., 2005). Som en följd av att förändringskommunikation har sitt ursprung i ett ledningsperspektiv hamnar informationen vanligtvis på en övergripande nivå. Medarbetare är dock oftast inte intresserade av att få övergripande information utan snarare konkreta upplysningar om hur organisationsförändringen kommer påverka dem i deras dagliga arbete (Grandien, 2008).

Med hänsyn till att möjligheterna att påverka eventuella negativa reaktioner och attityder är som störst inledningsvis bör ledningen inte försumma kommunikationen vid informerande till chefer. Det är av stor vikt att chefer får ett positivt intryck av en organisationsförändring för att de i sin tur ska kunna sprida informationen vidare till sina medarbetare på ett sätt som gagnar förändringen. Ledningen ansvarar vanligen för att fatta beslut om organisationsförändringar och för att kommunicera informationen till chefer. Vanligtvis tar andra personer inom organisationen därefter över ansvaret för att driva förändringen utifrån deras tolkningssätt. Både hur förändringen *presenteras* för cheferna samt hur de *tolkar* den

har således stor vikt för hur förändringen drivs vidare samt hur medarbetarna tolkar den (Johansson, 2008).

2.5.4 Överdrivs betydelsen av kommunikation?

Intern kommunikation framhålls ofta som vital för en organisationsförändrings framgång och forskare har hävdad att internkommunikationen kan betyda skillnaden mellan framgång och misslyckande (Barrett, 2002). Trots det har den, till skillnad från det övergripande forskningsområdet organisationsförändring, inte uppmärksammats i någon större omfattning av vare sig praktiker, organisationsforskare eller kommunikationsvetare. Intressant att notera är dock att den interna kommunikationen ägnas väsentligt större uppmärksamhet bland praktiker än av akademiska forskare (von Platen, 2006).

Utifrån den forskning som gjorts kan skönjas att internkommunikationens betydelse ibland överdrivs (von Platen, 2006) och det bör nämnas att inte alla misslyckande organisationsförändringar beror på brister i kommunikationen (Johansson, 2008). Även om den interna kommunikationen spelar en viktig roll för genomförandet av en lyckad organisationsförändring bör även andra faktorer (Johansson, 2008; von Platen, 2006), såsom tekniska förseningar, ekonomiska bekymmer och upplevt dåligt ledarskap, tas i åtagande (Johansson, 2008). Om organisationsförändringen exempelvis innebär försämringar för medarbetarna finns det en risk att de aldrig accepterar den, trots chefers försök att övertyga med hjälp av kommunikation (Cepaite, 2008).

Det kan samtidigt finnas en svårighet att motivera både chefer och medarbetare till konstanta organisationsförändringar i de organisationer som inte utvärderar tidigare genomförda förändringar. Medarbetare tar med sig såväl positiva som negativa erfarenheter från genomförda organisationsförändringar och reflekterar utifrån sina egna resultat vid kommande förändringar (Johansson & Heide, 2008a). Medarbetare upplever ofta att ledningen inte tar deras tidigare erfarenheter i beaktning eller lyssnar på eventuell kritik mot organisationsförändring, något att ha i åtanke då tidigare misslyckade erfarenheter kan påverka förtroendet för och inställningen till framtida organisationsförändringar. Känslan av att medarbetarna inte är delaktiga i förändringsprocesser riskerar därför att resultera i resignation och likgiltighet inför kommande förändringar (Grandien, 2008).

Som en följd av det är det viktigt att organisationer noggrant utvärderar resultaten av tidigare organisationsförändringar för att lära av sina misstag inför framtida förändringar (Johansson & Heide, 2008a). Faktorer som underlättar reflekterandet rör bland annat huruvida den har presenterats för hela organisationen, om den har en tydlig början och slut samt om den har ställt krav på medarbetarna. Personalen har då möjlighet att begrunda arbetsplatsen före och efter förändringen, något som bör klargöra den enskilda medarbetarens åsikter om organisationsförändring (Melén Fäldt, 2010).

2.6 Avslutningsvis

Även om många olika faktorer har betydelse för organisationsförändringars utfall visar forskning att en välfungerande internkommunikation åtminstone delvis kan avhjälpa problem i organisationer och den interna kommunikationen bör inte tonas ner alltför mycket (Johansson, 2008). Ju sämre internkommunikation vid förändringar, desto större risk för alternativa tolkningar av förändringen, något som i förlängningen kan innebära att gemensamma tolkningar uteblir och förändringen misslyckas (von Platen, 2006).

För att organisationsförändringar ska fungera så smidigt som möjligt är det därför av stor vikt att chefer och kommunikationsansvariga inledningsvis diskuterar och resonerar kring essentiella frågor som har betydelse för hur kommunikationsprocesser inför organisationsförändring ska struktureras. Syfte och mål med organisationsförändringen bör tidigt fastställas. Frågor att utgå från rör *varför* organisationsförändringen bör genomföras och *var* organisationen vill komma? Utifrån syfte och mål bör chefer tidigt kommunicera ut avsikten till organisationsförändringen för att medarbetarna ska kunna ta till sig och lättare acceptera den (Grandien, 2008).

3. Metod

3.1 Forskningsperspektiv

All forskning utgår från en rad ontologiska, epistemologiska och teoretiska antaganden. Utifrån forskarens tidigare erfarenheter och värderingar, samt vad han eller hon är intresserad av att kartlägga, anläggs ett vetenskapligt perspektiv för att hantera och analysera forskningsresultat (Alvesson & Deetz, 2007). Ontologi utgår från hur verkligheten ser ut (Heide m. fl., 2005), medan epistemologi behandlar synsättet på kunskap, vad är kunskap och hur fås den? Antagandena har betydelse för hur forskningsmetod väljs och utformas. Beroende på vilken epistemologisk ansats som väljs kan exempelvis kunskapen antingen samlas in eller konstrueras (Kvale & Brinkmann, 2009). Olika perspektiv och antaganden resulterar således i olika kunskaper. Inom fältet organisationskommunikation diskuteras idag främst tre perspektiv på forskning: det traditionella och dominerande modernistiska *klassiska perspektivet*, det socialkonstruktivistiska *tolkande perspektivet* samt det granskande *kritiska perspektivet* (Heide m. fl., 2005).

De två sistnämnda perspektiven bör ses som en form av protest mot det förstnämnda. Som en följd av förändrade tankesätt skedde under 1980-talet en reaktion mot det klassiska perspektivet som utmynnade i de tolkande och kritiska perspektiven (varav sistnämnda hädanefter inte kommer diskuteras ytterligare). Liksom förespråkare av det tolkande perspektivet menar vi att det klassiska perspektivets rationella syn på information och kommunikation är missvisande då det utgår från att en sändare kan skicka ut ett budskap genom kanaler som en mottagare tar emot och tolkar, utan att några missförstånd sker (von Platen, 2006).

Till skillnad från det klassiska perspektivets transmissionsfokus utgår forskning utifrån ett tolkande perspektiv istället vanligtvis för processer som kringgärdar kommunikation för att förstå betydelsen av den samt dess funktion. Forskningen görs dessutom oftast utifrån en meningsskapande syn på kommunikation (Heide m. fl., 2005). Den största skillnaden mellan de klassiska och tolkande perspektiven består således av att verkligheten inte längre betraktas som rationell utan snarare som socialt konstruerad. Verkligheten är med andra ord inte stillastå-

ende utan förändras ständigt i förhållande till de individer som existerar i den (von Platen, 2006).

Detta examensarbete utgår därför från det tolkandet perspektivet som vi anser vara bäst lämpat för att analysera de intervjuades egna tolkningar av den undersökta organisationsförändringen. Liksom det tolkande perspektivets förespråkare menar vi att verkligheten bör ses som socialt konstruerad och som något som sker med hjälp av dess medlemmars egna erfarenheter i form av uttryck (Heide m. fl., 2005).

3.2 Metodansats

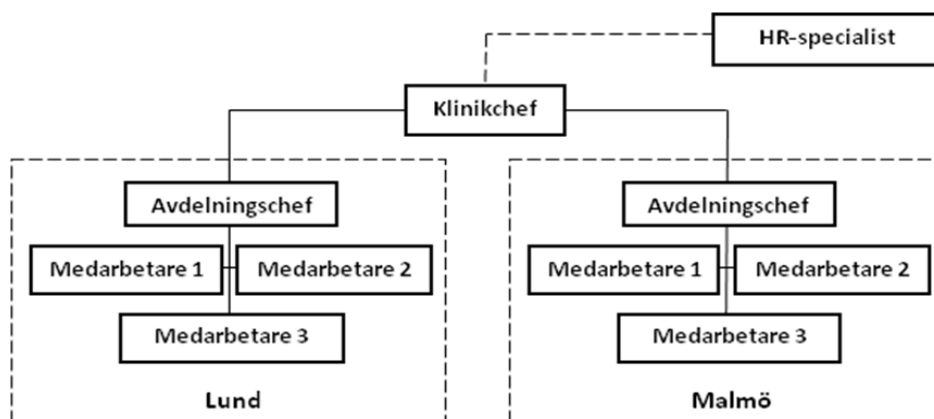
Vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats vid insamlingen av det empiriska materialet. Metoden har de senaste åren ökat i popularitet inom samhällsvetenskaplig forskning (Alvesson & Deetz, 2007; Kvale & Brinkmann, 2009), något som kan ses som en reaktion på den kvantitativa metodens brister i form av undermåligt byggda data, bortseende från lokala sammanhang samt brist på relevans hos forskningsresultaten (Alvesson & Deetz, 2007). Kvalitativ metod har till skillnad från kvantitativ metod som utgångspunkt att bland annat undersöka såväl kulturella som vardagliga aspekter av människors tänkande och handlade samt sätt att uppfatta sig själva som individer (Kvale & Brinkmann, 2009). Den kvalitativa metoden har således en fördel vid studier av individers upplevelser av en viss situation, såsom kommunikationsinsatserna vid en organisationsförändring, genom dess förmåga att på nära håll studera människor och deras uppfattningar av verkligheten (Holme & Solvang, 1997).

3.3 Urval

I enighet med syfte och frågeställningar genomfördes intervjuer med personer från två avdelningar inom Lung- och Allergikliniken på SUS, se figur 3.1.

Avdelningarna valdes med utgångspunkt i att de för drygt två år sedan, med upplevt lyckat utfall, samordnades genom projektet Proluma. Vi ansåg det intressant att undersöka kommunikationsprocessen vid en av få enheter där samordningen genomfördes utan konflikter. Vi fann det också relevant och av intresse att undersöka en offentlig verksamhet på grund av att organisationsförändringar i så-

dana organisationer i slutändan berör såväl personal som allmänhet, samtidigt som de genererar stora kostnader i form av skattepengar.



Figur 3.1 Intervjuschema

Valet av intervjupersoner bör enligt Thomsson utgå från att de kan medverka till studiens kunskapsbyggande (2002). För att ha möjlighet att pröva våra teoretiska idéer samt besvara syfte och frågeställningar valde vi ett *teoretiskt* urval, i form av både personer i medarbetar- samt chefsställning. Med utgångspunkt i valet av kvalitativ metod möjliggör ett sådant urval tillfälle att djupare analysera inte bara informanterna själva utan också de kontexter de befunnit sig i (Bryman, 2006).

Urvalet baserades på personer som berörts av såväl kommunikationen som organisationsförändringen Proluma och gjordes i samråd med kontaktpersoner med god kunskap om Proluma och de berörda avdelningarna inom kliniken. Undersökningen har strävat efter ett representativt urval med lika många informanter från de två avdelningarna eftersom vi ser en nytta i att kunna undersöka och påvisa eventuella skillnader i åsikter och attityder mellan de båda avdelningarna.

Såväl medarbetare som chefer på de undersökta avdelningarna besitter unika kunskaper om Proluma samt kommunikationsprocessen som omgärdade organisationsförändringen. De innehar samtidigt värdefull kunskap och erfarenhet att ta tillvara på vid den pågående sammanslagningen till SUS. Tidsspännat på tre år sedan implementeringens start möjliggör samtidigt en distans till organisationsförändringen hos medarbetarna och därmed en möjlighet för oss att utvärdera mer långsiktiga åsikter och attityder till följd av organisationsförändringen.

Vi är medvetna om att urvalet på tio personer kan betraktas som aningen litet för att anses representativt för hela kliniken. Möjligheten att visa på samband och generaliserbarhet på det sätt som en kvantitativ metod kunnat finns inte i samma

utsträckning. Dessutom kräver metodvalet stora resurser samtidigt som det finns en risk för subjektivitet i våra egna åsikter och värderingar av det vi studerar (Holme & Solvang, 1997). Vår avsikt har dock inte varit att påvisa statistiskt representativa förklaringar som kan appliceras på hela organisationen. Tvärtom är vårt ändamål att genom de kvalitativa intervjuerna få en större helhetsbild av nyanser och detaljrikedomar som utspelas i motiv, tankesätt och verklighetsuppfattningar hos informanterna (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi anser därför att storleken på urvalet, i förhållande till de resurser som funnits till förfogande inom ramar för examensarbetet, var lämpligt för att kunna utläsa och tolka intervjuvarna som gavs på ett djupare plan.

Vetenskaplig forskning bör alltid vara neutral, det vill säga inte påverkad av forskarens subjektivitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har under bearbetningen av analysen därför ansträngt oss för att analysera objektivt för att undvika risk för subjektivitet i vår tolkning av beslutsfattandet inför implementeringen av Proluma. Detta på grund av att vi inte har intervjuat representanter från Region Skåne. Det gäller även analysen av kommunikationsprocessen under implementeringen av Proluma med hänsyn till chefernas engagemang. Som en följd av att drygt två år har gått sedan Proluma lanserades har personalomsättning inneburit en viss begränsning av vårt urval och varken avdelningscheferna eller klinikchefen hade vid tidpunkten för implementeringen av Proluma de chefsanställningar de har idag. Båda nuvarande avdelningschefer var emellertid anställda som medarbetare samt sektionsledare och innehar god kännedom om de båda avdelningarna samt kommunikationsprocessen kring Proluma, samtidigt som klinikchefen vid tidpunkten för implementeringen hade en liknande chefsanställning. Vi upplever därför inte att bortfallet av dåvarande avdelningschefer utgjort någon större förlust för undersökningens resultat.

3.4 Kvalitativa intervjuer

För att förstå världen utifrån de intervjuades synsätt valdes kvalitativa samtalsintervjuer vid undersökandet av medarbetarnas attityder till Proluma samt kommunikationsprocessen som omgärdade organisationsförändringen (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvalitativa intervjuer används för att utveckla mening ur intervjupersoners erfarenheter och kunskaper genom ett socialt samspel tillsammans med

forskaren (Kvale & Brinkmann). Intervjuerna möjliggjorde att vi på ett grundligt och gediget sätt kunde fråga och följa upp informanternas påståenden och resonemang, något som med stor sannolikhet inte kunnat utläsas med hjälp av en kvantitativ metod (Bryman, 2006). Samtidigt nämns inom litteraturen ett antal nackdelar med kvalitativa intervjuer. Det handlar främst om frågor som rör huruvida metoden uppfyller de krav som finns på vetenskaplig forskning, exempelvis objektivitet kontra subjektivitet, generaliserbarhet samt reliabilitet och validitet. Kvale och Brinkmann (2009) menar dock att de företeelser inom kvalitativ metod som ofta kritiserats samtidigt kan vändas till metodens fördel. Forskarens eventuella subjektivitet kan exempelvis verka för ett forskningsresultat som bättre förstår den intervjuade.

Några exakta regler för hur en forskningsintervju ska genomföras finns inte inom vetenskaplig litteratur, däremot flera riktlinjer och rekommendationer (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån rådande direktiv genomförde vi *semistrukturerade* intervjuer för större tolkningsmöjligheter av informanternas svar. De semistrukturerade intervjuerna utgick från intervjuguiden där ett antal teman och frågor täcktes in i en lämplig ordningsföljd utan att ordningen på frågorna varken var exakt fastställd på förhand eller omöjlig att ändra under intervjuens gång (Bryman, 2006; Holme & Solvang, 1997; Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuguiderna utformades i tre delvis olika versioner; en riktad till medarbetare, en till chefer samt slutligen en mindre omfattande variant riktad till HR-specialisten. Efterhand som intervjuerna genomfördes och vår kunskap om de intervjuades åsikter ökade reviderades intervjuguiderna delvis, ett antal frågor som inte kändes relevanta togs bort samtidigt som andra lades till.

Intervjufrågorna hölls korta (Kvale & Brinkmann, 2009) och kretsade bland annat kring förändringar generellt samt kommunikationsprocessen inför och under implementeringen av Proluma. Frågorna delades in i inledande, uppföljnings- samt preciserande frågor på tidigare ställda frågor, men även direkta, indirekta och strukturerande (se bilagor). I enighet med allmänna råd utnyttjades också tystnader som uppstod, då intervjupersonen gavs möjlighet att tänka efter, alternativt komplettera tidigare svar (Bryman 2006; Kvale & Brinkmann, 2009).

Samtliga intervjuer genomfördes under perioden 11 april till 2 maj 2011 och tog i genomsnitt 45 minuter. Med undantag för en intervju, då intervjupersonen avböjde inspelning, spelades samtliga in för större möjligheter att vid senare till-

fälle analysera materialet. Vid intervjuerna medverkade båda författarna till examensarbetet för att öka möjligheterna till att både ställa relevanta följdfrågor till informanterna samt för att minska risken för eventuella feltolkningar av svaren som gavs. Vi är medvetna om möjligheten till maktobalans, samt att risken för att känslor av underläge och osäkerhet hos intervjupersonerna kan ha ökat genom beslutet att båda författarna till examensarbetet medverkade vid intervjuerna. Ingen olust upplevdes dock hos informanterna, tvärtom höll intervjuerna en lättsam ton som vi tror bidrog till en upplevd avslappnad stämning. Med utgångspunkt i Thomsson (2002) som poängterar vikten av att genomföra intervjuer i miljöer som upplevs bekväma för intervjupersoner tror vi även att valet att genomföra intervjuerna på informanternas arbetsplatser bidrog till att en eventuell maktobalans reducerades. En upplevt bekväm intervjumiljö minimerar enligt Thomsson nämligen risken för eventuella misslyckade intervjuer på grund av att den som intervjuas inte känner sig bekväm i en okänd miljö.

3.5 Bearbetning och analys

Intervjuerna transkriberades samma dag som de genomfördes för att i största möjliga mån garantera en korrekt återgivning. Vid transkriberingarna skedde en viss språklig justering då exempelvis upprepningar och utfyllnadsord togs bort samtidigt som grammatiska fel delvis åtgärdades, något som Thomsson (2002) menar i många fall kan anses befogat. Hon menar att människan inte har några problem att lyssna på utfyllnadsord och andra språkliga fel men desto större problem att läsa samma material. Under transkriberandet lades information om gestikuleringar, skratt och längre tystnader samtidigt till.

Omfattande läsning av transkriberingarna gjordes därefter för att kunna utläsa intressanta gemensamma teman och kategorier från informanternas åsikter och upplevelser att studera vidare (Thomsson, 2002). Med grund i vår tolkning av informanternas svar resulterades läsningen i tre huvudämnen som användes för att strukturera analysen utifrån. Analysen innehöll såväl citat som meningskoncentration (Kvale & Brinkmann, 2009) för att förstärka diskussioner och resonemang.

4. Analys

För att besvara examensarbetets syfte, att undersöka den interna kommunikationen vid en organisationsförändring, redogör och analyserar vi i det här kapitlet vår empiri och relaterar den till vår teori. Vår förhoppning är att på så sätt bistå med ny kunskap om den interna kommunikationens roll vid organisationsförändring samt andra faktorer som påverkar tolkning och inställning till organisationsförändring. Vi har vid användandet av citat valt att benämna medarbetare med nummer 1-6 samt avdelningschefer med nummer 1-2 för att tydliggöra vem som sagt vad.

Under bearbetningen av empirimaterialet fann vi tre huvudsakliga mönster som vi menar tillsammans har påverkat utfallet av samordningen Proluma på de berörda avdelningarna. Analysen är utifrån de tre mönstren strukturerad i tre huvudområden; *kommunikationsprocessen under implementeringen av Proluma*, *övriga påverkansfaktorer* samt *inställning och attityd till organisationsförändring*. Innan de tre huvudområdena behandlas följer en fallbeskrivning av den undersökta organisationsförändringen.

4.1 Fallbeskrivning

Proluma ingick i Region Skånes förnyelsearbete och syftade till att profilera och öka samarbetet mellan ett antal kliniker vid sjukhusen i Malmö och Lund. Beslut om profilering och koncentration av delar av den skånska vården fattades 2004 och började implementeras 1 april 2009. Enligt Region Skåne syftade samordningen och profileringen i första hand till att stärka konkurrenskraften för skånsk universitetssjukvård, forskning samt utbildning. Profileringen innebar samtidigt att delar av verksamheter sammanfördes till att endast tillhöra ett sjukhus, istället för som tidigare två. Det är viktigt att poängtera att Proluma och fusionen mellan de båda universitetssjukhusen som resulterade i Skånes universitetssjukhus SUS, är två skilda händelser. Samordningen Proluma bör således inte blandas ihop med

sammanslagningen till SUS. Samtidigt är dock fusionen till SUS ett resultat av Proluma (Skoglund, 2009).

Fallstudien är genomförd på Lungspecialisterna som består av två lungavdelningar på tidigare Lunds universitetssjukhus, USiL, och Malmö universitetssjukhus, UMAS. Avdelningarna är del av en större klinik, Lung- och Allergikliniken, och består idag av en gemensam klinikchef, avdelningschefer, läkare, sjuksköterskor, undersköterskor samt sjukgymnaster, arbetsterapeuter och kuratorer, totalt cirka tvåhundra medarbetare som behandlar patienter med lungsjukdomar,

Klinikchefen vid Lung- och Allergikliniken, som också är en av våra informanter, informerades första gången i september 2008 genom ett möte om Proluma då projektet endast var i ett planeringsstadium. Klinikchefen fick i uppgift att tillsammans med en utredningsgrupp ta fram ett underlag till hur en samordning av de båda berörda lungavdelningarna på bästa sätt skulle genomföras. Gruppen konstaterade gemensamt att ett ökat samarbete i form av en samordning av olika anledningar inte var motiverat och således inte borde genomföras. Motiv som uppgavs var bland annat att det fanns stora kulturskillnader mellan sjukhusen i de båda städerna, samt att det sedan tidigare inte fanns någon större erfarenhet av samarbete avdelningarna emellan. Region Skåne och sjukhusledningarna beslutade dock, trots utredningsgruppens motstånd, att en samordning skulle ske. De menade att en sådan skulle leda till att kunskapen inom de båda sjukhusen på ett bättre sätt tillvaratogs, vilket i förlängningen väntades leda till högre kvalitet på sjukvård och forskning i Skåne.

När beslut om samordning var fattat startades en tvärprofessionell grupp bestående av chefer, bland annat klinikchefen, samt fackliga representanter. Gruppen diskuterade vad ansvariga politiker menade med profilering samt hur samordningen på bästa sätt borde genomföras. Frågor som diskuterades var exempelvis, *”Hur genomförs förändringen utan att skada människor?”*, *”Hur kan vi använda Proluma till något positivt?”* samt *”Vad gagnar patienterna?”*. Gruppen konstaterade att båda städerna är i behov av vårdplatser, något som i förlängningen innebär att vissa funktioner inom lungavdelningarna omöjligt kan sammanföras till att tillhöra endast ett sjukhus.

Som en följd av samordningen Proluma har ett samarbete mellan avdelningschefer och fackliga representanter vid de båda sjukhusen inletts för att bland annat skapa mer enhetliga arbetssätt och rutiner i form av exempelvis journalsystem.

Andra förändringar till följd av Proluma rör bland annat gemensamma anställningsrutiner samt ett samverkansprojekt med syfte är att öka patientsäkerheten.

4.2 Kommunikationsprocessen inför och under Proluma

Under denna avdelningsrubrik behandlas det första huvudområdet, vilket innefattar två avsnitt, *kommunikationsansvaret under implementeringen av Proluma* samt *inledande informationen* om Proluma.

4.2.1 Kommunikationsansvar

Flera forskare hävdar att en stor del av de problem som uppstår vid organisationsförändringar har sin grund i kommunikativa faktorer (Grandien, 2008). Samtidigt har det konstaterats att förståelsen för en organisationsförändring alltid skapas med hjälp av kommunikation, vanligtvis mellan chefer och medarbetare (Johansson, 2008).

De genomförda intervjuerna på Lungspecialisterna visar att såväl medarbetare som chefer anser att implementeringen av Proluma har gått förhållandevis smärtfritt. Ställs den dessutom i relation till hur implementeringen verkställdes inom andra kliniker framstår den som synnerligen smärtfri, HR-specialisten bekräftar, ”... jämfört med många av de andra klinikerna där man inte ens kunde prata med varandra”.

Till skillnad från andra avdelningar där konflikter på grund av förflyttningar av verksamheter och personal stod i centrum poängterar klinikchefen och HR-specialisten gemensamt hur de från början utgick från att varsamt kommunicera med medarbetarna om Proluma. Målsättningen var att försöka styra organisationsförändringen i en riktning som skulle garantera minsta möjliga inverkan på avdelningarna och medarbetarnas dagliga verksamhet.

Samtliga informanter tar upp den goda interna kommunikationen inom avdelningarna som en bidragande orsak till att förståelse för organisationsförändringen formades och till att Proluma upplevdes så pass odramatiskt. Informanterna uttrycker sig positivt om kommunikationen under implementeringen av Proluma men berättar samtidigt att inga särskilda kommunikationsinsatser tillsattes med hänsyn till organisationsförändringen. Information om organisationsförändringen

kommunicerades istället ut främst genom så kallade samverkansmöten där fackrepresentanter från de båda avdelningarna medverkade. HR-specialisten förklarar,

Ja det var ju representanter som fanns i gruppen, de hade ju till uppgift att prata med sina arbetskamrater, för alla kunde ju inte vara med på mötena. De var ju de representanter som fanns i Proluma-gruppen, som fick bli talesmän för sina arbetskamrater.

Citatet står i stark kontrast till hur de fackliga representanterna faktiskt uppfattade sitt kommunikativa ansvar. Till skillnad från HR-specialisten som menar att de ansvarade för att föra informationen vidare till dem som inte var närvarande på mötena, förklaras från medarbetarnas sida att de inte upplevde att de hade något ansvar för att kommunicera vidare informationen till sina kollegor, tvärtom uttrycktes under intervjuerna istället att det var andras ansvar. Medarbetare 1 förklarar,

Jag representerade ju inte avdelningen. Jag representerade inte någon annan. Frågade någon så givetvis, då gav jag ju, då gav jag ju svar och information. Men jag kände inte att jag var ansvarig att sprida ut information. [...] Där satt ju kliniskt ansvarig läkare och så... Så då kände man att, "Nä, det får de sköta".

Intervjusvaren belyser en betydelsefull skillnad i mängden information medarbetarna fick beroende på om de var fackligt aktiva eller inte, oberoende av vilken avdelning de arbetade på. De personer som var fackligt aktiva vittnar om att de fick ta del av en större mängd information än de som inte var det och vi menar att ansvaret för att kommunicera vidare på avdelningsnivå i vissa fall föll mellan stolarna på grund av okunskap om vem som var ansvarig. Medarbetarna som inte var fackligt aktiva fick istället ta del av informationen om Proluma genom protokoll från mötena som sattes upp på anslagstavlor samt lades ut på intranätet.

Oberoende av att kommunikationsansvaret under implementeringen av Proluma föll mellan stolarna ser vi en risk i att det tas för givet att medarbetarna själva aktivt tar del av informationen och uppdaterar sig. Samtidigt ser vi också svårigheter i utformningen av andra tillvägagångssätt. Flera informanter vittnar om att personal stundtals går miste om information på grund av att de jobbar i skift, alternativt inte har möjlighet att gå ifrån och närvara på möten. Kommunikationen

riskerar då att reduceras till ett verktyg (Johansson & Heide, 2008b) eftersom informationen enbart läggs ut på intranätet samt sätts upp på anslagstavlor. Med grund i att vi tolkar kommunikation som en socialt konstruerad process där människor fungerar som producenter av den verklighet de lever i (Johansson & Heide, 2008b) menar vi att ett sådant tillvägagångssätt är osäkert. Det förutsätter inte bara att medarbetarna har såväl tid som möjlighet att läsa utan också att de tolkar information ”rätt” utifrån sändarens syfte då möjligheter till dialog och återkoppling förloras samtidigt som förståelse för organisationsförändringen riskerar att utebli.

Samtidigt menar vi i likhet med forskare (Grandien, 2008) att ett bristande informationsflöde och osäkerhet kan leda till spekulationer och rykten då alternativa tolkningar av organisationsförändringens utfall skapas. Flera informanter vittnar om att informell kommunikation förekom på arbetsplatsen under implementeringen av Proluma. Åsikterna om till vilken grad den informella kommunikationen var en del av kommunikationsprocessen skiljer sig dock åt. Det bekräftas att Proluma diskuterades i informella sammanhang och informanter i Malmö uppger att den informella kommunikationen kan ses som en bidragande orsak till den rädsla och oro för en eventuell flytt som uppstod. Medarbetare 6 förklarar,

Ja men det var sånt att, ”Vi kommer inte att flytta. Jaja det säger de nu men vad blir det om två år?”, och liksom, det är en sådan oro om vad som händer senare. För de jobbar ju annorlunda i Lund, de har ju ett annat schema, de jobbar blandat dag och natt och det gjorde vi inte här.”Hur kommer det att påverka de som bara vill jobba natt eller som bara vill jobba dag?”

van Vuuren och Elving (2008) menar att den informella kommunikationen bör begränsas i så stor utsträckning som möjligt då den annars hotar att förstöra den formella kommunikationen genom spekulationer och förstoringar av eventuella konsekvenser. Då ingen hade ett uttalat ansvar för att vidarebefordra information från samverkansmötena under implementeringen av Proluma, menar vi att den informella kommunikationen faktiskt till viss del fungerande tvärtemot vad van Vuuren och Elving (2008) hävdar. Den var visserligen en bidragande orsak till spekulationer men samtidigt anser vi att den utgjorde ett fungerande substitut och

nödvändigt hjälpmedel för medarbetarnas förståelse och bearbetning av organisationsförändringen, då den formella kommunikationen inte fungerade fullt ut.

4.2.2 Första beskedet

Vi uppmärksammade under intervjuerna hur olika beskedet om Proluma kom till medarbetarnas kännedom i Lund respektive Malmö. Samtliga informanter menar att fungerande kommunikationsprocesser samt dialog mellan medarbetare och chef är väsentligt för huruvida en organisationsförändring ska lyckas eller inte och att sättet som information förmedlas på spelar roll för hur den uppfattas, avdelningschef 1 går så långt att hon menar att det är ”... nästan helt avgörande hur man kommunicerar, det är jätteviktigt. Och vad man kommunicerar”.

Erikson (2005) menar att sättet som information om en organisationsförändring ska förmedlas på bör tänkas över noga innan förändringen genomförs. Frågor som *när, hur* samt genom vilka *kanaler* förändringen ska presenteras bör tas i beaktande. Forskningslitteraturen (Monstad, 2008) tar också upp att medarbetare generellt vill ha information från sin närmaste chef.

Under intervjuerna tillfrågades både medarbetare och chefer om *hur* och av *vem* de första gången informerades om Proluma. Till skillnad från avdelningen i Lund, där medarbetarna informerades via sin närmaste chef under ett avdelningsmöte, vittnar flera informanter i Malmö istället om att de första gången kom i kontakt med Proluma genom morgontidningen Sydsvenskan. Trots skillnaden i hur informanterna första gången mottog information om Proluma upplever ingen som läste om det genom en sekundärkälla något missnöje med sättet de informerades på. Tvärtom poängteras, om inte en tillfredsställelse, så åtminstone en neutral attityd till hur de underrättades, vilken vi menar är intressant.

För att bättre förstå medarbetarnas positiva inställning till kommunikationsklimatet på avdelningen, trots att de själva framhåller att viktig information av olika anledningar inte alltid når fram, använder vi oss av van Vuurens och Elvings (2008) åtskillnad på informationsspridning genom begreppen *att informera* och *att kommunicera*. Till skillnad från att informera, då budskap skickas från sändare till mottagare utan större möjligheter till tolkning eller återkoppling möjliggör informationsspridning genom att kommunicera större delaktighet för inblandade parter. Vi ser därför informationsspridning genom kommunikation som länken till

att organisationsförändring kan förstås och accepteras av medarbetare, något vi menar grundar sig i en dialog mellan samtliga berörda parter.

Det framkommer i flera intervjuer att medarbetare generellt sett är nöjda med sina chefers kommunikation och att de känner sig delaktiga i förändringsprocesser på avdelningsnivå. Dock uppger flera informanter en misstro riktad mot högre ledning samt beslutsfattande politiker. Vi hävdar att misstron beror på att högre ledning endast har informerat om Proluma. Till skillnad från de intervjuade cheferna som understryker vikten av en kommunikation och dialog med medarbetarna har beslutsfattarna varken involverat medarbetarna eller förankrat beslutet hos sjukhuspersonalen innan det fattades.

Medarbetarna som informerades via en sekundärkälla menar att deras chefer vid tillfället för organisationsförändringen inte hade kännedom om implementeringen som skulle ske. Medarbetare 6 beskriver, ”*Ja alla vi som jobbade här fick reda på det först i dagstidningen. Inte ens cheferna visste någonting, för den förändringen kom ju uppifrån från själva Skåne-regionen eller politiker, eller vad vet jag från vem.*” Medarbetarna är mer andra ord ense om att deras närmaste chefer inte undanhöll något utan gav medarbetarna all tillgänglig information som fanns om Proluma under implementeringsprocessen. Vi menar därför att den positiva inställningen till de närmaste chefernas kommunikation beror på att medarbetarna utgår från att cheferna inte heller hade information om organisationsförändringen och därför inte ansågs ansvariga till att medarbetarna informerades genom Sydsvenskan.

Trots att intervjuerna visar att informationsflödet och kommunikationsprocessen under Proluma inte alltid fungerade optimalt uppger informanter ändå att de anser att förändringsprocessen var till belåtenhet. Samtidigt pekar intervjuerna på att även andra faktorer, utöver kommunikation, har en betydande roll för attityd och inställning till organisationsförändringars utfall, vilket för oss vidare till nästa huvudämne, andra påverkansfaktorer till organisationsförändring.

4.3 Påverkansfaktorer

Under denna rubrik diskuterar vi kring de två huvudsakliga faktorer, förutom kommunikationen, som vi menar har påverkat medarbetarnas attityd till Proluma. Faktorerna belyser *delaktighet vid beslutsfattande* samt *syftet med Proluma*.

4.3.1 Delaktighet vid beslutsfattande

Medarbetarna berättar om en viss okunskap gällande vem som var initiativtagare till Proluma och spekulerar kring huruvida det var politiker eller sjukhusledning som fattade beslutet om samordning mellan sjukhusen. Informanterna vittnar om känslor av maktlöshet mot beslutsfattarna när det gäller övergripande förändringar i organisationen samt att medarbetarna har mycket lite delaktighet vid beslut fattade på högre nivå. Vi menar att okunskapen kan ses som ett resultat av medarbetarnas känsla av maktlöshet, vilket i längden ligger till grund för deras idag neutrala inställning till Proluma.

Grandien (2008) menar att det finns en svårighet att motivera medarbetare till förändring i de organisationer som inte tar tillvara organisationsmedlemmars åsikter och erfarenheter. Känslor av utanförskap riskerar att resultera i resignation och likgiltighet, vilket intervjuerna också bekräftade. På frågan om vem som var initiativtagare till Proluma svarade medarbetare 2, *”Nej det är ingenting jag har funderat på, det spelar inte så stor roll för vi kan inte påverka det. Det har bara varit att det ska vara så”*. Flera informanter förklarar att större beslut, såsom Proluma samt andra organisationsförändringar, ofta kommer till personalens kännedom först efter att besluten är fattade.

Vårt resonemang om att beslutsfattarna till Proluma inte använder kommunikation för att skapa delaktighet och meningsskapande och därmed inte ser på kommunikation som den socialt konstruerade process som Johansson och Heide (2008b) beskriver stärks ytterligare genom följande citat från medarbetare 3, *”Egentligen spelar det ingen roll för på något sätt så har man ju lärt sig under årens gång att de besluten inte ligger hemma hos oss. Vi har ingenting att säga till om utan det är bara att acceptera.”*

Trots en känsla av maktlöshet vid beslutsfattande på en övergripande nivå bekräftar både informanter och avdelningschefer att det på avdelningsnivå finns mycket att säga till om och påverka. Medarbetare 1 förklarar,

Där det är avdelningsmässigt... Där har man väldigt (betoning på väldigt) mycket att påverka. För man upp det på kliniknivå så har man också rätt mycket fortfarande... Samverkansmässigt och... Och fackligt ansluten... Så då har man mer att påverka där. Divisionen... Då börjar det redan bli svårt och sjukhusövergripande är det omöjligt höll jag på att säga. Tyvärr.

Med utgångspunkt i informanternas beskrivningar av bristen på delaktighet i beslut tagna på högre nivå anser vi att kommunikationen från högre ledning i många fall har utgått från ett ledningsperspektiv där kommunikationen har använts som ett verktyg för att informera (Johansson & Heide, 2008b). Några intentioner från ledningshåll att använda sig av meningsskapande kommunikation för att öka förståelse och acceptansen hos medarbetarna verkar således inte ha funnits. Sammanfattningsvis kan vi med grund i att kommunikationsforskning i allt högre grad studerar kommunikation utifrån ett meningsskapande medarbetarperspektiv konstatera att insikten om dess betydelse inte alltid verkar finnas på högre ledningsnivå.

4.3.2 Syftet med Proluma

Liksom Lines (2005) förklarar begreppet organisationsförändring, var Proluma en avsiktligt planerad organisationsförändring med syfte att förändra såväl struktur som arbetsprocesser på berörda avdelningar. Under intervjuerna fann vi att det drygt två år efter implementeringen av Proluma fortfarande inte fanns någon medarbetarna som exakt trodde sig veta det egentliga syftet och anledningen till organisationsförändringen. Även om ingen av medarbetarna ansåg sig kunna förklara syftet med Proluma framkom flera idéer till varför samordningen genomfördes. Förslagen kretsade i många fall kring besparingar och ekonomi genom att effektivisera och samla kompetens.

HR-specialisten anser att ett initialt misstag från ansvariga politikers sida under implementeringen av Proluma var just avsaknaden av ett tydligt syfte och mål. Svaret på frågan varför samordningen genomfördes var långt ifrån tydlig vid tidpunkten för implementeringen, något som också försvårade kommunikationsprocessen,

Ja det var ju inte så enkelt eftersom det inte fanns något tydligt svar på frågan varför. Så det var ju inte så enkelt att förklara varför när man jobbade med det. Man fick liksom säga att "Det är ett beslut som är taget, att så här ska vi göra". Det är klart att det är ju inte tillfredsställande för den enskilde att man har tagit ett beslut, och "Ja men varför det då?"

van Vuuren & Elving (2008) menar att kommunikationsavdelningar inom större organisationer ofta sänder ut information genom transmissionsmodeller som bortser från syfte och mål med organisationsförändringar. Forskning (Grandien, 2008; Van Vuuren & Elving, 2008) hänvisar till att tydliga mål och syften med organisationsförändringar tidigt bör kommuniceras för att bringa förståelse för organisationsförändringen och vi menar att avsaknaden kan ses som en av de bidragande orsakerna till varför spekulationer och osäkerhet inledningsvis uppstod hos medarbetarna i Malmö.

Inte enbart bristen på ett övergripande syfte med Proluma efterfrågades hos personalen. Avdelningschef 1 förklarar att hon hade velat förstå Proluma ur ett mer långsiktigt perspektiv med fler delsteg att förhålla sig till. Hon förklarar att det var otydligt var projektet var på väg, samt att något klart huvudspår inte fanns,

Jag tänker ändå att folk ändå har förmågan att se riktningen och jag tror att det är jätteviktigt att man vet riktningen, det är mycket lättare att leda då. Det är som om du skulle orientera och du vet bara att du ska till varje station men du vet inte riktigt var målet är, det blir inte så kul att springa här och irra, man vill ju gärna veta liksom - hur långt är det kvar?!

Även medarbetare påvisar vikten av att få veta vad som ska hända och när. Precis som avdelningschefen ovan beskriver önskas av medarbetare att tydliga delmoment hade satts upp där datum för specifika händelser var planerade. På så vis hade medarbetarna haft ett större tidsspann till att förbereda sig inför vad som skulle ske.

Trots allt påtalar såväl medarbetare som chefer det positiva ledarskapet och kommunikationsinsatserna på kliniknivå. I motsats till avsaknaden av övergripande mål sattes det på kliniknivå upp gemensamma mål för organisationsförändringen, där det huvudsakliga målet var att ingen skulle tvingas flytta. Vi menar i likhet med medarbetare att den oro som till en början infann sig mättades då det visade sig att ingen behövde flytta eller sluta. I likhet med vad Elrod och Tippett (2002) förklarar i sin förändringsmodell kan en vändning mot ett accepterande och större engagemang vid denna tidpunkt utläsas hos medarbetarna.

Ett genomgående mönster i intervjuvaren, vilket också kan tolkas som en alternativ gissning till syftet, är uppfattningen att Proluma användes som en form av

försökskanin inför den kommande fusionen till SUS. Spekulationerna som framkommer benämner exempelvis Proluma som ett pilotprojekt för att undersöka utfallet inför en eventuell sammanslagning av sjukhusen, medarbetare 1 förklarar, ”Äh men det var lite den känslan man fick ju... Som att det kom lite ovanifrån och att, ”Nu, ja, nu testar vi lite här och vad kan passa?”. Med utgångspunkt i de otydliga syftena samt målen med samordningen förstår vi informanternas resonemang och menar liksom dem att det stundom är svårt att se en tydlig gräns mellan var samordningen Proluma slutar och var fusionen till SUS börjar. Utifrån besluten som omgärdade Proluma anser exempelvis avdelningschef 1 att politikerna tydligare borde ha förklarat skillnaden mellan de båda organisationsförändringarna,

Men jag tror alltså att rent allmänt att man ska informera om det stora övergripande om var man är på väg så att alla kan se den pilen liksom, att ”Hit ska vi, och så får ni följa med här.

Planerade organisationsförändringar leder i enighet med att de ofta ses som misslyckade inte alltid till på förhand uppfyllda mål och förväntningar. Det medger Jerker Swanstein, dåvarande regeringschef för Region Skåne och främst ansvarig för beslutet om Proluma. Han säger idag att samordningen av sjukhusen genom Proluma inte fungerade som planerat, ”Proluma blev en sorts byteshandel mellan Malmö och Lund som inte grundades på rationella eller medicinska skäl” (Strömkvist, 2011, 14 april, s. A14). Intressant är att flera medarbetare förklarar att de inte ser sig berörda av Proluma i sitt dagliga arbete, samtidigt som organisationsförändringen faktiskt har inneburit flera förändringar av bland annat arbetssätt. Vi frågar oss varför och ser en förklaring i att de möjligen inte ser skillnad mellan de olika förändringar som de senaste åren influerat avdelningarna. Tvärtom kan tänkas att de, på samma sätt som Weick och Quinn (1999) menar, anammat en kultur av kontinuerliga förändringar.

4.4 Attityd och inställning till organisationsförändring

Utifrån uppfattning att kommunikationen samt de två ovan analyserade faktorerna påverkade informanternas tolkning av samt inställning och attityd till Proluma diskuterar vi under detta huvudområde *inställning till organisationsförändring*,

inledande skillnader i inställning till Proluma samt skillnader i inställning till Proluma idag.

4.4.1 Inställning till organisationsförändring

Oberoende av förändringsfasers inverkan på inställning och attityd till organisationsförändring menar Weick och Quinn (1999) att en majoritet av alla organisationer har små grupper av förändringsbenägna medarbetare som snabbt anpassar sig vid organisationsförändring. Samtidigt har samma organisationer också grupper av människor som alltid är negativt inställda till alla former av förändring. Med intervjuerna som underlag instämmer vi i forskarnas resonemang. Liksom de menar vi att det finns både generellt negativa och positiva medarbetare. På frågan om hur avdelningschef 2 skulle beskriva den generella inställningen till organisationsförändringar ges följande svar,

Det är väldigt olika. Det finns alla sorter, det gör det. [...] Det första är ofta den här rädslan. Man vet vad man har men man vet inte vad man får. Så att det är lite olika... Men man kan också säga att det är alltid nån som är emot till att börja med. Som ofta kommer lite sådär, som efterslänrare. Men det är liksom samma alltid. Man vet och det är bara att acceptera att så är det. Och de behövs också, de behövs. För de ställer de här djupare frågorna. Man ska ju inte bara säga "Ja, ja, ja, vi fixar allt" utan att förankra, utan att tappa de andra konsekvenserna så att säga. Nä, alla behövs.

Åsikterna står delvis i kontrast till den andra avdelningschefens uppfattning. Hon menar istället att den generella inställningen till organisationsförändringar inom avdelningen är positiv och att avdelningen är väl anpassad för dagens snabba förändringsklimat. Anledningar som ges till att medarbetarna upplevs som kreativa och förändringsmottagliga är att mycket förändrings- och förbättringsarbete har genomförts inom avdelningen. Medarbetarna anses positivt inställda till och villiga att delta i konstanta organisationsförändringar och uppges ofta komma med lösningar på problem.

Ståndpunkten överensstämmer väl med Weick och Quinns (1999) föreskrifter för hur organisationer bör arbeta strategiskt för att implementera lyckade organisationsförändringar. De menar att organisationer utifrån förutsättningen att det alltid finns grupper av negativt inställda medarbetare som inte vill förändras bör

sträva efter att engagera och involvera samtlig personal till att vara förändringsmottagliga.

Vi anser att bilden bör nyanseras och ställer oss frågande till om det är möjligt att utveckla ett oförändrat positivt förändringsklimat och ”utbilda” medarbetare till att vara konstant förändringsbenägna. Resonemanget är begränsat och förutsätter grovt generaliserat att det är möjligt att ändra människor som är mindre mottagliga för förändring till att bli mer villiga. Någon större hänsyn tas således inte heller till andra påverkansfaktorer, såsom personlighet. Vi tror dock, i likhet med Vakola m.fl. (2004), att människors personlighet kan påverka resultatet av en organisationsförändring och således bör tas i beaktning vid organisationsförändring. Vi instämmer i klinikchefens resonemang då hon menar att skillnader i inställning till organisationsförändring i många fall kan härledas till vilken typ av organisationsförändring det rör sig om, samt dess påverkan på den enskilda medarbetaren.

Vi är medvetna om att Weick och Quinn (1999) förespråkar att läran om förändringsmottaglighet bör ske från ett meningsskapande perspektiv med dialog i centrum. Samtidigt anser vi att deras teori till viss del utgår från en statisk bild av verkligheten som tillåter en traditionell transmissionssyn på information och kommunikation. Medarbetare förväntas kunna lära sig att vara positiva till förändring, något som när det dras till sin spets innebär att någon dialog inte behövs eftersom medarbetarna i förlängningen inte själva reflekterar över behovet av förändring.

Utifrån tesen att det är möjligt att engagera personal till att vara förändringsmottaglig borde informanterna vid avdelningen som beskrivs som förändringsmottagliga således vara generellt positiva till förändring. Någon sådan tendens kan dock inte utläsas. Tvärtom, under intervjuerna med medarbetarna kan vi istället utläsa att det tidigare citatet som beskriver deras inställning till organisationsförändring som blandad, i högre grad speglar medarbetarnas egna uppfattningar och inställningar. Det går utifrån frågan om huruvida de är positivt eller negativt inställda till organisationsförändring inte att tolka något entydigt svar eller göra några analytiska generaliseringar mellan avdelningarna i Lund och Malmö. Åsikterna går istället isär och växlar mellan generellt positiva, neutrala till negativa.

Trots kritiken mot diskussionen om att medarbetare kan läras till att vara positivt inställda ser vi flera fördelar med att skapa ett mer förändringsmottagligt

klimat inom organisationer. Även om vi ställer oss tveksamma till att det går att ändra samtliga medarbetare till att alltid vara positivt inställda till förändring menar vi att organisationer faktiskt bör arbeta för att medarbetare överlag ska ha en positiv inställning och attityd till organisationsförändring.

Vi kan utifrån intervjuerna inte se några tydliga tendenser till att någon av avdelningarna arbetar strategiskt för att engagera samtliga medarbetare till att vara positivt inställda till organisationsförändringar och några tydliga svar på hur negativt inställda medarbetare ska engageras finns inte heller. Tvärtom påtalar flera informanter en acceptans inför att människor inledningsvis reagerar olika, något som också upplevs som positivt. Medarbetare 4 uttrycker sig på följande sätt,

Jag var på en föreläsning nån gång. [...] Och då sa hon nånting som jag tyckte var så bra. Att om man ska göra en förändring, vilken förändring det än är, så ska man ha med sig att det är 75/25. 75 är med, 25 är alltid (betoning på alltid) emot. Det kvittar vad man vill. Och jag tycker att då blir det... När jag tänker så, så blir det lättare att komma fram med ett nytt budskap till någon. För då blir "Åh, var inte så negativ"... Det finns alltid någon som är negativ för att man ska vara negativ.

Citat kan till viss del tyckas spegla en sorts resignation över tolkningen att en fjärdedel av alla medarbetare alltid reagerar negativt inför förändring. Samtidigt pekar det också på behovet av meningsskapande kommunikation med utgångspunkt i att det inte går att sända samma budskap till samtliga medarbetare och förvänta sig att de ska reagera likadant. Vi delar därför Vakolas m.fl. (2004) åsikt att organisationsförändring istället i högre grad bör planeras utifrån ett individuellt plan för att garantera att medarbetare faktiskt tar till sig en organisationsförändring. Vi uppfattar utifrån intervjuerna att en sådan medvetenhet finns då både chefer och medarbetare vittnar om en god kännedom om reaktioner på organisationsförändring samt hur förändring bearbetas. Som en följd av stor medvetenhet om de förändringsfaser som uppstår i förhållande till moral och inställning efter besked om organisationsförändring påtalar behovet av att invänta mer skeptiska medarbetare. Avdelningschef 1 uttrycker sig på följande sätt:

Alltså, man brukar ju kolla på de där kurvorna liksom. Hur folk kan gå och möta förändring. Man kan ju bli arg, eller apatisk, eller ligkiltig. Eller att man blir direkt posi-

tiv och tycker att förändringen är bra. [...] Men ofta sägs det ju kanske att efter ett tag, då man gått igenom förändringen... Att man ändå börjar förstå att "Ok, såhär är det och kommer bli", man accepterar det. Vissa kanske bara accepterar det, att det är så. Andra börjar kanske istället titta på fördelar det kan få. Man börjar ställa om sig och hitta liksom nya strategier.

Vi ställer oss avslutningsvis frågande till om samtliga medarbetare faktiskt måste vara positivt inställda till förändring inledningsvis. Flera informanter uttrycker att några särskilda kommunikationsinsatser vanligtvis inte tillsätts för att involvera de medarbetare som inledningsvis är negativa, avdelningschef 2 uttrycker tvärtom att hon inte lägger ner någon större energi på dem med utgångspunkt i tidigare erfarenheter, ”*Jag tänker att de kommer. För det har de gjorts hittills*”. Även om vi liksom tidigare nämnt menar att organisationer bör arbeta strategiskt med att engagera medarbetare till att vara förändringsmottagliga menar vi samtidigt att det inte går att bortse från de erfarenheter som intervjuade chefer har dragit lärdom av.

4.4.2 Skillnader i inställning till Proluma inledningsvis

Utifrån intervjuerna kan tydliga avvikelser utläsas i förhållandet mellan hur den första reaktionen på beskedet om Proluma skiljde sig åt mellan informanterna vid avdelningarna i Lund och Malmö.

Den första reaktionen i Lund kan generellt beskrivas som avvaktande, avdelningschefen förklarar exempelvis att hon gick in med en neutral attityd till Proluma och att varken positiva eller negativa känslor tog överhanden. Medarbetare 1 beskriver vad hon menar var den allmänna inställningen till Proluma på avdelningen i Lund, ”*Det var en pappersprodukt litegrand, "Jaha, ja vi får väl se", lite så. Att vi kände väl på avdelningen, de sa rätt tidigt att det kommer ju inte påverka oss så mycket här uppe.*”

Citatet är talande för den inledningsvis avvaktande känslan hos medarbetarna i Lund. Till skillnad från dem som tidigt fick veta att organisationsförändringen inte skulle beröra dem i någon högre grad hördes andra tongångar i Malmö. De intervjuade medarbetarna vittnade där om en oro och osäkerhet inför förändringens omfattning på avdelningen i inledningsskedet av Proluma, något som kan anses

vara ett typiskt beteende vid starten av en organisationsförändring (Cepaite, 2008).

Vi fann under intervjuerna att ängslan i många fall kunde härledas till en rädsla för förflyttning till sjukhuset i Lund eller i värsta fall övertalighet på grund av nedläggning av avdelningen i Malmö. Som en följd av Proluma bröts avdelningen i Malmö ut från akutmottagningen som den tidigare tillhört, för att istället officiellt tillhöra avdelningen i Lund. Tidigt aviserades också att samordningsarbetet skulle skötas från Lund. Avdelningschef 2 sammanfattar de inledande känslorna på avdelningen,

Ja det var väl inte sådär jättest positivt om man så säger. Utan det var väl lite grand, "Amen va...? Vad ska man...? Vad är nu detta och vad kommer hända?". Ja och den här oron liksom. För att vi blev lite rädda också att... Vi blev rädda för att de skulle lägga ner oss, att de skulle flytta hela verksamheten till Lund. Så det var lite den känslan vi fick...

Intervjuerna avslöjar att det inte fanns något intresse från medarbetare vid avdelningen i Malmö att samordnas med avdelningen i Lund. Utifrån devisen "vi vet vad vi har men vi vet inte vad vi får" framkommer under intervjuerna flera förklaringar till ointresset att samordnas, varav osäkerheten inför en eventuell flytt är den största. Enligt klinikchefen beror motviljan till samordning även på att medarbetarna i Malmö hellre velat ha en chef placerad där istället för en gemensam chef. Detta kan förklaras med att klinikchefen stationerades i Lund och därmed inte hade möjlighet att närvara på avdelningen i Malmö på samma sätt som tidigare chefer haft.

Vi ser tydliga förklaringar till hur avdelningscheferna arbetar för att leda medarbetarna genom osäkerhet och oro i Elrod och Tippetts (2002) teorier om hur individers reaktioner och mottagande av förändring växlar i förhållande till var i förändringsprocessen de befinner sig. Som en följd av att inställning och moral vanligtvis sjunker efter besked om förändring är det chefers ansvar att guida medarbetare till acceptans och bearbetning av organisationsförändring (Cepaite, 2008).

Metoderna för att leda medarbetarna genom osäkerhet och oro och samtidigt engagera dem är flera men skiljer sig inte nämnvärt åt mellan de båda avdelnings-

cheferna. Avdelningschef 1 trycker på att hon i sin roll som chef försöker hitta möjligheter och lösningar på potentiella problem och konflikter som samtidigt är förenliga med organisationsförändringen,

Alltså vi har väl så att om man förmedlar ett negativt besked av något slag, så kan det först vara lite tyst att man, "Jaha, att folk bara tar in det". Men sen kommer det här, "Du jag har tänkt på det här, om man gör så och så", och jag tycker det är himla roligt. Alltså det är jättekul för det är, "Ja, vilken bra lösning!". Men man måste ju fånga upp det då, så att folk tycker det är kul att komma med förslag till åtgärder eller förslag. Då tror jag det är mycket lättare att som medarbetare ställa sig bakom det för då är det ändå de som har kommit med förslagen hur vi ska möta det. Det tror jag är jätteviktigt att som chef inte bara komma in med ett färdigt koncept där, "Nu ska vi göra såhär och såhär och såhär". Och att då dessutom komma med en dålig, eller förändring som uppfattas som negativ. Utan jag tror att det är viktigt att då, "Hur tänker ni? Har ni några förslag på hur vi ska göra?". Sen att plocka de förslagen också så att man känner sig delaktig. Det tror jag är jätteviktigt för annars får man inte någon med sig.

Samtidigt poängterar avdelningschef 1 vikten av att försäkra en stabilitet på avdelningen för att medarbetarna ska känna trygghet och hon understryker att som chef får hon inte framstå som orolig under förändringsprocesser då det kan bidra till att andra påverkas negativt. Båda avdelningscheferna påtalar vikten av att inte bara övervinna sitt eget eventuella motstånd mot en organisationsförändring utan även att invänta mer skeptiska medarbetare. Avdelningschef 2 argumenterar för behovet av att föra en ständig dialog med medarbetarna och svara på deras eventuella frågor i samband med organisationsförändringar eftersom "... *det blir ju mycket frågor och får man inte svar på sina frågor så blir det mycket spekulationer och så blir det mycket oro och rykten som man kanske bara hittar nånstans ifrån.*" Liknande resonemang hörs från intervjuade medarbetare. Medarbetare 6 menar att det är jätteviktigt med en fungerande kommunikation och att informera så mycket det går. Risker är annars att onödig oro skapas, "... *det blir ingen som jobbar utan man bara går och tänker på vad det kan vara för konsekvens för mig och, det blir bara en sådan orolig stämning*".

Elrod och Tippett (2002) menar att moral och inställning vanligtvis ökar efterhand som arbetssituationer stabiliserar sig för att avslutningsvis leda till en ac-

ceptans. Flera informanter bekräftar också hur oron övergick till en mer neutral, nästintill likgiltig känsla i takt med att implementeringen inleddes och de anställda vid avdelningen i Malmö fick besked om att ingen medarbetare vid avdelningen varken skulle flyttas eller sägas upp. Medarbetare 5 förklarar känslan, ”*I och med att vi fick vara kvar så gick vi i mål när vi fick veta det. Sen funderade ingen på det.*”

Trots att vi i många fall instämmer i Elrod och Tippetts (2002) teorier om individers reaktioner och mottagande på förändring i förhållande till var i förändringsprocessen de befinner sig tror vi samtidigt att förändringskurvan ger en något förenklad bild av hur människor reagerar. Även om det är bevisat att människor inledningsvis reagerar i någon form menar vi likt Lines (2005) att reaktionen varken behöver vara neutral eller negativ. Tesen förutsätter att organisationsförändringar generellt är av ondo, något vi menar är en mycket snäv förklaring av begreppet. Samtidigt tas det för givet att inställning och moral som regel ökar för att bli mer positiv, något som vi under analysarbetet konstaterat inte behöver stämma. Under följande rubrik diskuteras resonemanget mer utförligt.

4.4.3 Skillnader i inställning till Proluma idag

Elrod och Tippetts (2002) tes som innebär att en neutral, alternativt inledande negativ inställning efterhand vanligtvis ändras till en mer positiv, bekräftas av klinikchefen som förklarar att hennes inledningsvis relativt negativa inställning till Proluma förändrades till en positiv inställning i takt med att implementeringen fungerade. Även de båda avdelningscheferna menar att de idag har en mer positiv inställning till Proluma än vad de hade inledningsvis. Vi ställer oss undrande till varför chefernas inställning idag är mer positiv då samma mönster inte kan utläsas hos de intervjuade medarbetarna. Endast hälften av dem menar att deras inställning till Proluma har ändrats under förändringens gång, samtidigt som resterande, liksom inledningsvis, fortfarande har en neutral inställning. Intervjuerna med medarbetarna vars inställning har förändrats avslöjar med ett undantag att deras attityd idag, till skillnad från chefernas mer positiva inställning, är mindre positiv.

Vi ser i flera fall en förklaring till de intervjuade medarbetarnas attityd till Proluma i Lines (2005) tre grupperingar av inställning till organisationsförändring samt teorier kring vad som påverkar en människas inställning till organisationsförändring. Likt Lines resonemang, att *svagt positivt* och *svagt negativa* inställda

medarbetare sällan berörs nämnvärt av en organisationsförändring ser vi att samtliga informanter som anser att deras inställning till Proluma inte har förändrats också uppger att Proluma inte har påverkat dem i deras dagliga arbete. De har med andra ord inte råkat ut för några konsekvenser av organisationsförändringen och har heller inte behövt ändra varken beteenden eller tankesätt.

Anledningarna till att inställning och moral förändrats negativt hos medarbetare men positivt hos samtliga chefer varierar till viss del. En ökad arbetsbelastning samt ökade transporttider anges exempelvis som motiv. Med utgångspunkt i de medarbetare vars attityd till Proluma har förändrats negativt kan några förklaringar utifrån vad Lines (2005) beskriver som utmärkande för *starkt negativt* inställda medarbetare inte utläsas. Ingen av de medarbetare vars inställning förändrats negativt motsätter sig implementeringen av Proluma och de reflekterar kring och ser även flera fördelar med den. Intressant att notera är att medarbetarna i grunden ser sig själva som positivt inställda till förändring överlag, trots den idag mer negativa inställningen till Proluma. Vi får dessutom veta att de till följd av själva organisationsförändringen faktiskt har förändrat arbetssätt, i kontrast till vad Lines (2005) vidmakthåller vara typiskt beteende för negativt inställda medarbetare.

Vi menar att medarbetarna utifrån sina argument resonerar objektivt kring varför organisationsförändringen genomfördes. Forskningslitteraturen förespråkar att den enskilde medarbetarens personliga inställning till förändring inte ovillkorligen behöver överensstämma med inställningen till förändringar inom den egna organisationen (Cepaite, 2008). Vi instämmer till fullo i sådana teorier och menar att de snarare pekar på den enskilde människans möjlighet att på ett kritiskt sätt reflektera över organisationsförändringen utifrån sitt eget perspektiv samt utifrån de konsekvenser som organisationsförändringen resulterar i. Liksom litteraturen (Cepaite, 2008) beskriver har de negativt inställda medarbetarna utifrån de försämringar som de menar att organisationsförändringen resulterat i fått en sämre inställning till Proluma, trots en tillfredsställelse med kommunikationsinsatserna från de närmaste cheferna. Resultatet kan således hänvisas till teorier som förklarar att det är svårt att förändra människors attityd till organisationsförändring i de fall då förändringen inte upplevs som positiv, trots goda intentioner och välfungerande kommunikation (Cepaite, 2008).

Trots chefernas idag mer positiva inställning till Proluma ser de samtidigt också nackdelar som en följd av organisationsförändringen. Samtliga chefer anger de ökade transporttiderna till möten vid respektive sjukhus som en nackdel. Avdelningschef 2 menar exempelvis att ”*Om jag ska på ett en timmes möte så är jag ju liksom borta i tre timmar. Och det känns inte riktigt bra.*”

Som en negativ konsekvens av de ökade restiderna vittnar såväl klinikchefen som avdelningschef 2 om att de tidvis upplever att de inte har möjlighet att vara fullständigt närvarande på avdelningarna. Samtidigt menar alla tre att fördelarna med Proluma uppväger nackdelarna, något som i förlängningen har inneburit att deras inställning har blivit mer positiv. Motiven till chefernas idag mer positiva inställning till Proluma är förhållandevis unisona. Anledningar som nämns är exempelvis det ökade kulturutbytet avdelningarna emellan som möjliggör för lärdomar och förståelse av förbättrade arbetssätt. Avdelningschef 1 nämner också det positiva i att få nya kollegor.

Med grund i chefernas förändrade inställning till organisationsförändringen tolkar vi att de har reflekterat utifrån vilka för- och nackdelar den har fört med sig. Samtliga chefer vittnar om att Proluma har inneburit en högre arbetsbörda för dem, exempelvis i form av ökade transporttider till möten i de olika städerna. Utmärkande är dock uppfattningen att de som en följd av de ökade transporttiderna efterhand har lärt sig att effektivisera sitt arbete i högre grad, något de ser som positivt. Trots de många nackdelar som tas upp under intervjuerna hävdar de alltså ändå att de idag är (*starkt*) *positiva* till Proluma och att de har ändrat arbetssätt som en följd av organisationsförändringen (Lines, 2005).

Vi finner det intressant att inställningen till Proluma idag skiljer sig åt mellan de intervjuade cheferna och medarbetarna och undrar varför diskrepansen uppstår. Vi frågar oss om den kommunicerade positiva inställningen är ett måste för att kunna övertyga och engagera även medarbetare till att acceptera organisationsförändring?

Då eventuella negativa attityder är lättast att påverka inledningsvis betonas inom litteraturen vikten av att som chef presentera organisationsförändringar positivt för att på så vis entusiasmera medarbetare till en positiv tolkning (Johansson, 2008). Flera informanter understryker också betydelsen av en engagerande och positiv chef vid organisationsförändring. Medarbetare 4 delger sin syn på saken,

Chefen då kan ju inte gå ut och säga "Oj vad detta är dumt!". Det kan man ju inte, vad hon än tyckte, det vet ju inte jag. Utan hon får ju vara positiv och då blir man smittad. Man påverkas ju av andra människor.

Samtidigt framhåller samtliga chefer att de i sin roll som chef aldrig kan inleda en organisationsförändring med en negativ inställning då en sådan riskerar att påverka medarbetarna negativt. Vikten av att som chef sända ut positiva budskap vid en organisationsförändring påpekas flera gånger och det betonas också att eventuellt personligt motstånd mot organisationsförändring tidigt måste övervinnas. På så vis kan chefen fortsättningsvis entusiasmera medarbetarna och, likt Elrod och Tippett (2002) beskriver, leda dem genom *Dödens dal* till en mer positiv inställning. Cheferna medger med andra ord att de i sin roll som chef måste framstå som positivt inställda inför sina medarbetare, oavsett vad de egentligen tycker.

Vi instämmer i att chefer i sin roll som ledare måste arbeta strategiskt för att entusiasmera sina medarbetare till att acceptera eventuella negativa konsekvenser och förändras utifrån organisationsförändringen. Samtidigt tror vi att det är svårt att på ett trovärdigt sätt kommunicera en positiv inställning utan att faktiskt själv vara positiv.

Inom litteraturen beskrivs att chefer, som en följd av att det tar tid att bearbeta en organisationsförändring, har en fördel i att de oftast får ta del av information först. De har med andra ord tid att både smälta och bearbeta eventuella negativa aspekter av organisationsförändringen (Ljungström, 1996). Kan de berörda chefernas försprång i form av längre tid till bearbetning ligga bakom deras mer positiva inställning? Vi kan inte se någon sådan koppling. Undantaget klinikchefen var båda avdelningscheferna vid tillfället för beskedet om Proluma inte avdelningschefer. De hade med andra ord inte mer tid att bearbeta organisationsförändringen än vad andra medarbetare hade.

Sammanfattningsvis pekar flera informanter på att cheferna är de som påverkats mest som en följd av Proluma. Teorin tar upp hur chefer ofta ser visioner och fördelar i högre utsträckning än vad medarbetare gör (Cepaite, 2008) och vi tror att det kan vara en av anledningarna till att de idag är mer positiva till organisationsförändringen än de var inledningsvis. Vi tror samtidigt att detta kan vara en förklaring till att de även är mer positiva än medarbetarna. Till skillnad från flera

informanter som menar att de inte har berörts av Proluma men samtidigt önskar ett tätare samarbete med respektive avdelning kan cheferna konkret peka på hur de har berörts. De ser också fördelar med att samverka över sjukhusgränserna. Vi menar att de som en följd av det ser fördelar av organisationsförändringen i högre grad än vad de medarbetare som inte påverkats i sitt dagliga arbete gör.

5. Slutdiskussion

Med grund i det tolkande perspektivet och ett kombinerat lednings- och medarbetarperspektiv har examensarbetet syftat till att undersöka hur Proluma kommunicerades på Lungspecialisterna i Lund och Malmö. Undersökningen har gjorts med förhoppning om att förstå informanternas personliga tolkningar av organisationsförändringar och kommunikationsprocesser. Vi har inte ämnat generalisera resultatet till en övergripande organisationsnivå utan istället få en förståelse för hur informanterna har tolkat och uppfattat förändringsprocessen Proluma. Resultatet hoppas vi ska bringa kunskap och ses som ett hjälpmedel vid framtida organisationsförändringar. Utifrån syfte och frågeställningar har vi kommit fram till tre huvudsakliga resultat som vi anser har legat till grund för implementeringen av organisationsförändringen Proluma på Lungspecialisterna.

Det första resultatet belyser betydelsen av ett fungerande kommunikationsklimat samt dialog mellan chef och medarbetare. Forskning (Monstad, 2008) pekar på vikten av att information om en organisationsförändring bör förmedlas genom närmaste chef för bästa förståelse och acceptans hos medarbetarna. Utifrån vår empiri kan vi se att informanter i flera fall inte informerades via sin chef, tvärtom fick de första gången besked om Proluma via en sekundärkälla. Informanterna menar dock att de varken var nämnvärt missnöjda med sättet de informerades på eller kände mer osäkerhet eller oro än de medarbetare som informerades via sin närmaste chef. Trots att de tillsatta kommunikationsinsatserna endast bestod av samverkansmöten samt information via anslagstavlor och intranät upplevs kommunikationsprocessen generellt som positiv hos såväl medarbetare som chefer. Sammanfattningsvis ser vi att informanterna gör en åtskillnad mellan den övergripande kommunikationsprocessen vid implementeringen av Proluma och internkommunikationen vid avdelningen samt med de närmaste cheferna. En bidragande orsak till den positiva inställningen till avdelningarnas internkommunikation är öppenheten för dialog där såväl känslor som åsikter kommer fram.

Det andra resultatet kretsar kring att även andra faktorer som inte står i direkt anslutning till kommunikationsinsatserna har betydelse vid organisationsförändring. Trots kommunikationsinsatsernas stora inverkan vittnade informanterna om att avsaknaden av ett tydligt syfte i kombination med bristen på delaktighet påverkade deras tolkning av Proluma. Trots att sjukhusledning och politiker har påtalat att samordningen Proluma och den stora fusionen av sjukhusen inte har något samband uttrycker samtliga informanter att de än idag ser Proluma som ett förstadium till SUS. Vi menar att det kan bero på att flera stora organisationsförändringar de senaste åren har genomförts på sjukhusen, vilket har resulterat i en något förvirrad inställning hos informanterna när de ombeds förklara skillnaden mellan Proluma och SUS. Forskningslitteraturen förespråkar att mål och syfte tidigt bör kommuniceras ut för att undvika feltolkningar samt för att medarbetare ska kunna förstå och bearbeta organisationsförändring (Grandien, 2008). Vi ser en brist i att ingen av informanterna inledningsvis visste syftet med Proluma. Utifrån chefernas perspektiv anser vi att det har varit nästintill omöjligt att kommunicera ut *varför* organisationsförändringen genomfördes. Samtidigt menar vi att det är svårt att motiveras till att förstå och bearbeta organisationsförändring när den inte har knutits an till tydliga mål att arbeta mot.

Förutom avsaknaden av ett tydligt syfte kan vi utifrån intervjuerna också utläsa bristen på delaktighet som en tydlig påverkansfaktor till medarbetarnas tolkning av organisationsförändringen. Medarbetarna uttrycker en maktlöshet vid beslutsfattande på en övergripande organisatorisk nivå och menar att de vid tidigare organisationsförändringar inte haft några större möjligheter att påverka beslut. Sjukhusen i Lund och Malmö beskrivs som hierarkiskt uppdelade mellan sjukhusledning och politiker samt övrig personal där någon större förståelse för personalens kunskaper och tidigare erfarenheter inte finns. Vi menar att det ligger som grund till att det idag antyds en viss resignation och likgiltighet till organisationsförändringar, vilket stärks ytterligare av åsikter hos medarbetarna om att arbetssätt alltid kan ändras tillbaka om organisationsförändringar inte uppskattas. Som en följd av det menar vi att ledning och beslutsfattande politiker i högre grad bör involvera och ta del av sjukhuspersonalens kunskaper och tidigare erfarenheter vid organisationsförändringar.

Det tredje och avgörande resultatet utgår från hur en kombination av ett fungerade kommunikationsklimat mellan chefer och medarbetare samt andra påverkansfaktorer har visat sig ha betydelse för chefers och medarbetares tolkning och inställning till organisationsförändring. Trots att forskning (Weick & Quinn, 1999) påpekar att alla organisationer bör sträva efter generell förändringsbenägenhet hos medarbetare visar våra intervjuer att inga insatser tillsattes under Proluma för att detta skulle ske. Informanterna menade att negativa, positiva samt neutrala inställningar är förekommande. Tidigare erfarenheter av organisationsförändringar på sjukhuset visar att de inledningsvis kritiska medarbetarna ofta, möjligtvis på egen hand, finner en väg till acceptans för organisationsförändring. Samtidigt visar resultaten av intervjuerna att samtliga chefer ställer sig mer positiva till organisationsförändringar än medarbetare.

Sammanfattningsvis menar vi att en välfungerande kommunikation spelar stor roll för hur en organisationsförändring tolkas då den möjliggör förståelse genom dialog mellan chef och medarbetare. Samtidigt kan vi konstatera att hänsyn bör tas till att även andra faktorer påverkar människors attityd och tolkning av organisationsförändring, samt i förlängningen också organisationsförändringens utfall. Informanterna vittnar om hur brist på delaktighet vid tidigare organisationsförändringar till viss del har resulterat i likgiltighet och ointresse inför framtida förändringar. Vi förstår problematiken i att låta alla vara med och bestämma men vi menar ändå att organisationer, oberoende av storlek, bör arbeta aktivt för att involvera personal och låta dem komma till tals. Det finns därför behov av att förbättra kommunikationskanalerna mellan sjukhuspersonal och politiker för att i högre grad involvera medarbetare till att aktivt ta del av organisationsförändringar. Genom meningsskapande kommunikation i form av delaktighet och ökat samarbete mellan politiker och sjukhuspersonal erhålls vid nya beslutsfattanden och implementeringar en tydligare transparens vilket i slutändan förhoppningsvis kan innebära ett större engagemang och delaktighet på arbetsplatsen.

Under intervjuerna fick vi veta att flera kliniker haft stora problem att samarbeta och samordnas genom Proluma. Med utgångspunkt i att chefer och medarbetare vittnar om en framgångsrik förändringsprocess på de undersökta avdelningarna ser vi ett intresse i att undersöka skillnader i kommunikationsprocesser samt eventuella andra faktorer som påverkat Prolumas utfall på andra kliniker. Eftersom detta examensarbete avgränsar sig till den interna kommunikationen vore det

också spännande att närmare undersöka hur både Proluma och SUS har kommunicerats och tolkats av externa parter.

6. Referensförteckning

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2007). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 219- 231.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cepaite, A.(2008). Kommunikationsklimatets roll vid förändringar. I C. Johansson & M. Heide (red), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 55-77). Malmö: Liber.
- Elrod II, P. D., Tippett, D. D. (2002). The ”death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 273-291.
- Erikson, P. (2005). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. (4., [uppdaterade] uppl.) Malmö: Liber.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Grandien, C. (2008). Kommunikatörernas roll och arbetssätt. I C, Johansson & M, Heide (Red), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 111-135). Malmö: Liber.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. (2008). Tre företag - tre förändringar. I C, Johansson & M, Heide (Red), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 43-54). Malmö: Liber.
- Johansson, C. & Heide, M. (Red.) (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. (1. Uppl.) Malmö: Liber.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of Change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 288-305.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.

- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32.
- Ljungström, K. (1996). *Förändring som leder vidare: idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*. (1. uppl.) Uppsala: Konsultförl.
- Melén Fäldt, M. (2010). *Förändringskompetens: en studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2010. Lund.
- Monstad, T. (2008). Strategisk kommunikation i förändringsprocesser. I C, Johansson & M, Heide (Red), *Kommunikation i organisationsprocesser* (s. 137-161). Malmö: Liber.
- Platen, S.V. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges television*. Diss. Örebro: Örebro universitet, 2007. Örebro.
- Quattrone, P., Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435.
- Skoglund, A. (2009). *Uppdrag och bakgrund*. Hämtad 20 april, 2011, från Region Skåne, <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=213169>.
- Strömkvist, S. (2011, 14 april). Nöjd med att slippa "eländiga möten". *Sydsvenskan*, s. A14.
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Vuuren, M. & Elving, W. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 349-359.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Bilaga 1- Intervjuguide Chef

Inledning

- Förklaring av syfte.
- Förfrågan om godkännande att spela in samt transkribera intervjun.

1. Namn och ålder.
2. Position och avdelning.
3. Hur länge har du jobbat här?
4. Tidigare yrkeserfarenhet.

Förändringar generellt

1. Vad innebär förändring för dig?
2. Har du tidigare erfarenhet av förändringsarbete inom arbetslivet?
 - a. Fungerade det bra/dåligt?
 - b. Vad fungerade bra/dåligt?
3. Vilken sorts information vill du ha vid en förändring på arbetsplatsen?
 - a. Varför?
4. Vad tror du påverkar vad en person anser om en förändring?
5. Hur tror du att en persons attityd till förändringar påverkar det dagliga arbetet?
6. Vilken är din personliga inställning till förändringar på arbetsplatsen?
7. Vilken är den allmänna inställningen på avdelningen till förändringar på arbetsplatsen?

Proluma idag

1. Vad innebär Proluma för dig?
 - a. Vad anser du om förändringen? Varför?
 - b. För- och nackdelar?
2. Förstår du budskapet med Proluma?
 - a. Skulle du kunna förklara för en vän varför förändringen genomfördes?
3. Hur påverkar Proluma dig i ditt dagliga arbete?
4. Hur påverkar Proluma avdelningens dagliga verksamhet?
5. Vem berörs mest i praktiken av Proluma?
6. Hur har personalen reagerat på förändringen?
7. Vad är din egen uppfattning om Proluma?
8. Vad tror du är den allmänna uppfattningen på avdelningen om Proluma?
 - a. Varför?
9. Tror du att din uppfattning påverkar vad andra på avdelningen tycker?
 - a. Hur och varför?

10. Ser du Proluma som en pågående förändring idag?
 - a. Varför?
11. Kan du förklara skillnaden mellan Proluma och sammanslagningen till SUS?
 - a. Ser dina medarbetare en skillnad mellan Proluma och sammanslagningen till SUS?

Kommunikationen kring Proluma - inledningsvis

1. Hur fick du information om Proluma allra första gången?
2. Vem berättade?
 - a. Hur gick det till?
 - b. Fanns det en dialog, dvs. möjlighet att komma med eventuell kritik?
3. Hur skulle du beskriva din spontana reaktion?
4. Var du nöjd med sättet du fick informationen på?
 - a. Om ja, finns det något ytterligare som kunde ha gjorts?
 - b. Om nej, hur hade du önskat att du fick ta del av informationen?
5. Tyckte du att informationen var tillräcklig?
 - a. Om ja, vad var det som var bra?
 - b. Om nej, vad mer hade du önskat?
6. Framgick det tydligt vem som var initiativtagare till förändringen?
 - a. Om ja, vem?
 - b. Om nej, framgår det idag? Vem?

Kommunikationen kring Proluma - fortsättningsvis

1. Har du känt dig delaktig i förändringsprocessen?
 - a. Har du fått komma till tals med dina åsikter?
 - b. Hur?
2. Tillsattes det några särskilda kommunikationsinsatser på kliniken i samband med förändringen?
 - a. Vilka och varför?
 - b. Vem var initiativtagare?
 - c. Uppfyllde de sitt syfte?
 - d. Gav de resultat?
3. Hur valde du att informera om förändringen?
4. Vilka kommunikationsinsatser använde du på din avdelning?
 - a. Hur har du resonerat kring valet av dem?
5. Hur engagerades medarbetarna i förändringsprocessen?
6. Hur skulle du beskriva intresset till förändringen hos de anställda?
7. Hur uppfattade du dialogen mellan dig och dina medarbetare?
8. Vilken betydelse tror du kommunikation och dialog har för hur avdelningen uppfattade Proluma?
 - a. Hur och varför?
9. Hade ni några gemensamma aktiviteter med avdelningen i Malmö/Lund för att öka förståelsen och samarbetet?
 - a. Om ja, vilka och varför?

- b. Om nej, varför inte?
- c. Fungerade de som ett hjälpmedel för sammanslagningen?
- 10. Har din inställning till Proluma förändrats under förändringens gång?
 - a. Hur och varför?
- 11. Tror du att inställningen på avdelningen har förändrats?
 - a. Hur och varför?
- 12. Tror du att åsikterna skiljer sig åt på avdelningen jämfört med i Malmö/Lund?
 - a. Varför?

Din roll som chef

- 1. Såg du dig själv som avsändare eller mottagare av informationen kring Proluma?
 - a. Varför?
- 2. Utifrån ett kommunikationsperspektiv, vad innebar ditt chefskap i förändringen?
 - a. Hur och varför?
- 3. Om du var ledning, hur skulle du berätta om en förändring för dina anställda?
- 4. Tycker du att det fanns en jämvikt i kommunikationen mellan chefer och medarbetare?
 - a. Fick alla komma till tals lika mycket?
- 5. Tycker du att kommunikationen fungerade uppåt också?
 - a. Hade medarbetare möjlighet att ge kritik?

Slutligen:

- 1. Om du tänker dig Proluma som ett hundrameterslopp där starten var för tre år sedan, var på banan befinner ni er nu?
- 2. Om vi spolar tillbaka bandet tre år och Proluma hade varit i startgroparna idag, hur hade du önskat att kommunikationen sett ut då?
 - a. Hade ledningen kunnat göra något annorlunda?
 - b. Hade du kunnat göra något annorlunda?
 - c. Hade medarbetarna kunnat göra något annorlunda?

Bilaga 2 - Intervjuguide Medarbetare

Inledning

- Förklaring av syfte.
- Förfrågan om godkännande att spela in samt transkribera intervjun.

1. Namn och ålder.
2. Position och avdelning.
3. Hur länge har du jobbat här?
4. Tidigare yrkeserfarenhet.

Förändringar generellt

1. Vad innebär förändring för dig?
2. Har du tidigare erfarenhet av förändringsarbete inom arbetslivet?
 - a. Fungerade det bra/dåligt?
 - b. Vad fungerade bra/dåligt?
3. Vilken sorts information vill du ha vid en förändring på arbetsplatsen?
 - a. Varför?
4. Vad tror du påverkar vad en person anser om en förändring?
5. Hur tror du att en persons attityd till förändringar påverkar det dagliga arbetet?
6. Vilken är din personliga inställning till förändringar på arbetsplatsen?
7. Vilken är den allmänna inställningen på avdelningen till förändringar på arbetsplatsen?

Proluma idag

1. Vad innebär Proluma för dig?
 - b. Vad anser du om förändringen? Varför?
 - c. För- och nackdelar?
2. Förstår du budskapet med Proluma?
 - a. Skulle du kunna förklara för en vän varför förändringen genomfördes?
3. Hur påverkar Proluma dig i ditt dagliga arbete?
4. Hur påverkar Proluma avdelningens dagliga verksamhet?
5. Vem berörs mest i praktiken av Proluma?
6. Vad är din egen uppfattning om Proluma?
7. Vad tror du är den allmänna uppfattningen på avdelningen om Proluma?
 - a. Varför?
8. Tror du att din uppfattning påverkar vad andra på avdelningen tycker?
 - a. Hur och varför?
9. Ser du Proluma som en pågående förändring idag?

- a. Varför?
10. Kan du förklara skillnaden mellan Proluma och sammanslagningen till SUS?

Kommunikationen kring Proluma - inledningsvis

1. Hur fick du information om Proluma allra första gången?
2. Vem berättade?
 - c. Hur gick det till?
 - d. Fanns det en dialog, dvs. möjlighet att komma med eventuell kritik?
3. Hur skulle du beskriva din spontana reaktion?
4. Var du nöjd med sättet du fick informationen på?
 - a. Om ja, finns det något ytterligare som kunde ha gjorts?
 - b. Om nej, hur hade du önskat att du fick ta del av informationen?
5. Tyckte du att informationen var tillräcklig?
 - a. Om ja, vad var det som var bra?
 - b. Om nej, vad mer hade du önskat?
6. Framgick det tydligt vem som var initiativtagare till förändringen?
 - a. Om ja, vem?
 - b. Om nej, framgår det idag? Vem?

Kommunikationen kring Proluma – fortsättningsvis

1. På vilket sätt fick ni information fortlöpande?
 - b. Hur ofta?
2. Märkte du att det tillsattes några särskilda kommunikationsinsatser på avdelningen i samband med förändringen?
 - a. Vilka och varför?
 - b. Vem var initiativtagare?
 - c. Vad tyckte du om dem?
 - d. Tror du att de förändrade din och dina kollegors åsikter kring Proluma?
3. Vad förväntar du dig av din chef vid en förändring som Proluma?
 - a. Uppfyller din chef ansvaret?
 - b. Vet och förstår din chef det?
 - c. Har du förklarat det för din chef? Hur och varför?
4. Hur arbetade din chef med att diskutera och förklara Proluma med dig och dina kollegor?
 - a. Om inte alls, varför tror du?
 - b. Är du nöjd med informationen?
5. Tycker du att ni fick tillräckligt med information om Proluma?
6. Vilken betydelse tror du kommunikation och dialog har för hur avdelningen uppfattade Proluma?
 - a. Hur och varför?
7. Om du var chef, hur skulle du berätta om en förändring för dina kollegor?
8. Hur engagerades medarbetarna i förändringsprocessen?
9. Kände du dig delaktig i förändringsprocessen kring Proluma?
 - a. Hur och varför?

10. Hade ni några gemensamma aktiviteter med avdelningen i Malmö/Lund för att öka förståelsen och samarbetet?
 - a. Om ja, vilka och varför?
 - b. Om nej, kan du svara på varför?
11. Kan du beskriva dialogen mellan chefer och medarbetare under förändringsprocessen kring Proluma?
 - a. Hade ni möjlighet att delge era synpunkter och eventuell kritik till er chef?
 - b. Fungerade kommunikationen uppåt?
12. Hur reagerade dina kollegor på beskedet om Proluma?
13. Tycker du att medarbetarna fick tillräckligt med tid att bearbeta sina känslor innan förändringen?
14. Har du pratat om Proluma med dina kollegor?
 - a. Vad pratade ni om?
 - b. Hur var jargongen, positiv/negativ?
 - c. Framfördes eventuell informell kritik till chefen?
15. Har din inställning till Proluma förändrats under förändringens gång?
 - a. Hur och varför?
16. Tror du att inställningen på avdelningen har förändrats?
 - a. Hur och varför?
17. Tror du att åsikterna skiljer sig åt på avdelningen jämfört med i Malmö/Lund?
 - a. Varför?

Slutligen:

1. Om du tänker dig Proluma som ett hundrameterslopp där starten var för tre år sedan, var på banan befinner ni er nu?
2. Om vi spolar tillbaka bandet tre år och Proluma hade varit i startgroparna idag, hur hade du önskat att kommunikationen sett ut då?
 - a. Hade ledningen kunnat göra något annorlunda?
 - b. Hade du kunnat göra något annorlunda?
 - c. Hade medarbetarna kunnat göra något annorlunda?

Bilaga 3 - Intervjuguide HR-specialist

Inledning

- Förklaring av syfte.
 - Förfrågan om godkännande att spela in samt transkribera intervjun.
1. Namn och ålder.
 2. Position och avdelning.
 3. Hur länge har du jobbat här?
 4. Tidigare yrkeserfarenhet.

Förändringar generellt

1. Vad innebär förändring för dig?
2. Har du tidigare erfarenhet av förändringsarbete inom arbetslivet?
 - a. Fungerade det bra/dåligt?
 - b. Vad fungerade bra/dåligt?
3. Vilken sorts information vill du ha vid en förändring på arbetsplatsen?
 - a. Varför?
4. Vad tror du påverkar vad en person anser om en förändring?
5. Hur tror du att en persons attityd till förändringar påverkar det dagliga arbetet?
6. Vilken är din personliga inställning till förändringar på arbetsplatsen?
7. Vilken är den allmänna inställningen på avdelningen till förändringar på arbetsplatsen?

Proluma idag

1. Vad är Proluma?
2. Vad innebär Proluma för dig?
3. Vilken roll har du spelat i förändringsprocessen?
4. Om du tänker dig Proluma som ett hundrameterslopp där starten var för tre år sedan, var på banan befinner ni er nu?

Kommunikationen kring Proluma

1. Tillsattes det några särskilda kommunikationsinsatser på kliniken i samband med förändringen?
 - b. Vilka och varför?
 - c. Vem var initiativtagare?
 - d. Uppfyllde de sitt syfte?
 - e. Gav de resultat?
2. Hur engagerades medarbetarna i förändringsprocessen?
3. Hur skulle du beskriva intresset till förändringen hos de anställda?

4. Framgick det tydligt vem som var initiativtagare till förändringen?
 - a. Om ja, vem?
 - b. Om nej, framgår det idag? Vem?
5. Vilken betydelse tror du kommunikation och dialog har för hur avdelningen uppfattade Proluma?
 - a. Hur och varför?
6. Hade ni några gemensamma aktiviteter med avdelningen i Malmö/Lund för att öka förståelsen och samarbetet?
 - a. Om ja, vilka och varför?
 - b. Om nej, varför inte?
 - c. Fungerade de som ett hjälpmedel för sammanslagningen?
7. Tror du att åsikterna skiljer sig åt på avdelningen jämfört med i Malmö/Lund?
 - a. Varför?
8. Utvärderades kommunikationsinsatserna?
 - a. Utvärderas kommunikationsinsatser generellt?

Slutligen:

1. Om vi spolar tillbaka bandet tre år och Proluma hade varit i startgrupparna idag, hur hade du önskat att kommunikationen sett ut då?
 - a. Hade ledningen kunnat göra något annorlunda?
 - b. Hade du kunnat göra något annorlunda?
 - c. Hade medarbetarna kunnat göra något annorlunda?