

Kurskod: SKOA32
Termin: VT 2014
Handledare: Jörgen Eksell
Examinator: Marja Åkerström

”Rädda Universitetssjukhuset i Lund”:

- En netnografisk studie om kommunikation och avsaknaden av kommunikation under en förändringsprocess

JESPER ALM JARL & JONAS LINDÉN

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Förord

En intensiv termin som kantats av medgång och motgång är nu till sin ända. Vi är väldigt tacksamma över att vi fått möjligheten att fördjupa oss i ett ämne som berör och väcker vårt engagemang. Under skrivprocessen har det därför inte alltid varit så lätt att kunna upprätthålla en neutral representation utan att blanda in personliga reflektioner och funderingar. Vi vill därför passa på att tacka vår handledare Jörgen Eksell för sin goda välvilja och sina insiktsfulla råd.

För att vi skulle kunna täcka av så mycket som möjligt av den empiriska terrängen var våra intervjuer även en stödjepunkt och grundförutsättning för genomförandet av detta arbete. Vi vill därför slutligen även passa på tacka nedanstående respondenter för förtroendet och att dem ville dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper.

Tack till:

Ann Åkesson, Eva Bartonek-Roxåvid, Eva Johannesson, Lars Malmberg, Magnus Eneroth, Per-Anders Abrahamsson

För att bästa sätt beskriva de komplexa förhållandena vi ställts inför vill vi sammanfatta vårt arbete på följande vis:

”Hur organiserad forskaren än må vara, så begravs han eller hon långsamt under ett växande berg av fältanteckningar, utskrifter, tidningsklipp och bandinspelningar. Traditionellt ställs läsaren inför forskarens tolkning av data som rensats och strömlinjeformats och lagts ihop till rationella och motsägelsefria redogörelser” (Alvesson & Deetz, 2000, s.14).

Jesper & Jonas

Abstract

In today's society there are increasing demands on organizations and its ability to be flexible and adaptable. However, many changes ends in failure. Research on communication in organizational changes has proven to be important factors, but is still a relatively unexplored area. Through seven qualitative interviews and a online ethnography, we have done a study that investigates employees experience in a change in order to immerse understanding of the research in change communication. Our results show that communication plays an important role in organizational change and the possibility of dialogue and participation are very often central to the change process and can affect other important factors such as trust, uncertainty and transmission of information.

Keywords: Participation, Dialogue, Change Communication, Facebook, Online ethnography, Organisational Change, Merger, Employee perspective, SUS.

Number of characters including spaces: 89418

Sammanfattning

I dagens samhälle ställs allt högre krav på organisationer och dess förmåga att vara flexibla och anpassningsbara. Trots det slutar inte sällan förändringsarbeten i ett misslyckande. Forskningen kring kommunikation i organisationsförändringar har påvisat viktiga faktorer men är trots det fortfarande ett relativt outforskat område. Genom sju kvalitativa intervjuer och en netnografisk studie har vi undersökt medarbetarnas upplevelser av en förändringsprocess i syfte att bidra till att fördjupa forskningens förståelse om förändringskommunikation. Våra resultat visar att kommunikation har en viktig roll vid organisationsförändringar och möjligheten till dialog och delaktighet har många gånger en central betydelse för ett förändringsarbete och kan påverka andra betydelsefulla faktorer som tillit, osäkerhet och informationsspridning.

Nyckelord: *Delaktighet, Dialog, Facebook, Förändringskommunikation, Fusion Netnografi, Medarbetarperspektiv, Organisationsförändring, SUS.*

Antal tecken inklusive mellanslag: 89418

Innehållsförteckning

Abstract	3
1.0 Inledning	1
1.1 Teoretiska utgångspunkter	2
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte och frågeställning	4
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	5
2.0 Teori och tidigare forskning	6
2.1 Organisationskommunikation	6
2.1.1 Informell kommunikation	7
2.2 Kommunikation vid förändring	7
2.3 Kommunikationens roll vid förändring	8
2.4 Kommunikationskanaler	10
2.4.1 Informationsläckage	10
2.5 Meningskapande och digitala medier	11
2.6 Meningskapande och kommunikation	11
2.7 Den sociala medierevolutionen	12
2.7.1 Facebook och gruppbildning	13
2.7.2 Facebook och kollektiv intelligens	14
2.8 Goffmans dramaturgiska perspektiv	14
3.0 Metod	16
3.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt	16
3.2 Metodval	16
3.2.1 Kvalitativa intervjuer	16
3.2.2 Urval av intervjupersoner	17
3.2.3 Intervjugenomförande	18
3.2.4 Analys av Facebookgruppen: "Rädda Universitetssjukhuset i Lund"	18
3.3 Analysmetod	19
3.4 Metodologiska reflektioner	19
3.5 Metodkritik	20

3.5.1 Etiskt övervägande	20
4.0 Analys.....	22
4.1 Medarbetarnas erfarenheter av fusionen	22
4.1.1 Avsaknad av delaktighet och involvering.....	22
4.1.2 Förlust av yrkesstolthet och kompetens.....	24
4.1.3 Bristfällig kommunikation och osäkerhet.....	25
4.2 Medarbetarnas meningskapande inom och utom formella kanaler	26
4.2.1 Stormöten och behovet av ansikte mot ansikte kommunikation	27
4.2.2 Facebookgruppen.....	28
4.2.3 Gemenskap.....	29
4.2.4 Osäkerhet och meningsskiljaktigheter	31
4.2.5 Avvikande inlägg och missförstånd.....	32
5.0 Diskussion och slutsatser	34
5.1 Praktiska implikationer	36
5.2 Förslag till vidare forskning.....	36
Referenser	38
Bilaga 1: Intervjuguide	44
Bilaga 2: Genomförda intervjuer	45

1.0 Inledning

”Det är en sak vad chefer säger om att saker och ting är bra. Det är en helt annan som beskriver den verkliga arbetsmiljön och patientomhändertagandet. Personalen jobbar dubbla pass och rings in och beordras över hela Skåne. Nyanställd personal bränns ut på rekordtid och lämnar sjukhuset innan de ens är upplärda. Men ledningen tillåter inte annat än positiva uttalanden från cheferna för att inte oroa allmänheten.”

Utdraget ovan är hämtat från Facebookgruppen: *”Rädda Universitetssjukhuset i Lund”* som grundades år 2011 av narkosläkaren Jan-Erik Kull i en protest mot de bestämmelser politiker i region Skåne genomfört utan några utredningar eller konsekvensanalyser av de ekonomiska sjukhusreformer som skett i samband med sammanslagningen av universitetssjukhusen i Malmö (UMAS) och Lund (USiL). Gruppens närvaro har bland annat bidragit till en omfattande vård demonstration som gick under parollen *”rädda vården”* och som genomfördes på sju platser i Skåne regionen. Till skillnad från övriga manifestationer var medparten av demonstranterna vårdpersonal. Pådraget var tillika även som störst i Lund där närmare 2000 människor valde att samlas för att sprida de vårdfrågor som skapat debatt på den aktuella Facebookgruppen. Kommunikationsplattformen Facebook har därmed sedan förändringsarbetet påbörjades skapat en opinionsbildning bland vårdpersonal och samhällets medborgare. Här har medlemmarna möjlighet att påverka och diskutera annalkande frågor rörande verksamheten. Facebookgruppens medlemsantal har idag stigit till över 5500 och har fått en allomfattande betydelse inför det kommande landstingsvalet år 2014.

1.1 Teoretiska utgångspunkter

Dagens informationssamhälle ställer allt högre krav på organisationer och dess förmåga att vara flexibla och anpassningsbara (Falkheimer & Heide, 2003). Privata såväl som offentliga organisationer står nu inför en omvärld som är under ständig förändring och som förefaller allt mer oberäknelig (Platen, 2006). En dynamisk organisationsstruktur och en förmåga att kommunicera med externa såväl som interna intressenter är ett krav för överlevnad (Eriksson, 2009). Den övervägande delen av dagens organisationer har beredskap för att effektivt anpassa sig och förändras, men trots detta slutar inte sällan förändringsarbeten i ett misslyckande. Ofta kan bristande eller utebliven kommunikation vara ett skäl till detta (Platen, 2006).

Sedvanligt har praktiker ett transmissionsperspektiv på kommunikation under förändringar, där kommunikation inte ses som något mer än ett maskinmässigt överförande av information från chef till anställd (Falkheimer & Heide, 2007). Planerade förändringar och till och med synbart fördelaktiga förändringar kan leda till osäkerhet och svårigheter (Angelöw, 1991). Under förändringsprocesser omplaceras gränslinjerna mellan olika grupper och personer, nya uppgifter och arbetsroller förordnas, arbetskonstellationer och ansvarsfördelningar omarbetas. Till följd uppstår en brytningspunkt i det vardagliga arbetet för organisationsmedlemmen, och vederbörande ställs frågande inför sin egen position inom den nya organisationen. Störningen i det dagliga arbetet kan utgöra fara för de kollektiva och individuella identiteterna, och omställningen löper en stor risk att resultera i missförstånd, konflikter och ryktesspridning (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

De sociala mediernas framväxt har orsakat ett maktskifte på kommunikationsarenan. Istället för den slentrianmässiga och toppstyrda kommunikation som dominerat under många år, mister chefer nu allt mer sin roll som kommunikativ ledare, och medarbetarens roll som inflytelserik kommunikatör stärks (Lindgren, 2012). Den enskilda medarbetaren har nu möjligheten att göra sig hörd, skapa dialog lyssna på andra och sålunda skapa mening och förståelse i sammanhanget.

1.2 Problemformulering

Falkheimer och Heide (2011) menar att mycket av den teori som idag finns att tillgå rörande kommunikation mellan chefer och anställda, behandlar ledarens kommunikation under förändring. Vidare resonerar de kring att forskningen tycks vara tämligen ensidig och partisk eftersom den oftast lyfter fram ledningsperspektivet. Vanligen bortser forskare från medarbetaren som tolkande individ och aktivt tongivande kommunikatör, vilket innebär att tycks finnas en kunskapslucka, dvs. medarbetarperspektivet är svagt utforskat (Platen, 2006). Ulmer et al., (2007) argumenterar för förändring som en företeelse präglad av en mängd olika tolkningar och uppfattningar bland organisationsmedlemmarna. Under förändringen förenas de olika tolkningarna av situationen i en svärm av olika uppfattningar och oklarheter, vilket kan utgöra en fara för organisationsmedlemmarnas trygghetskänsla inom organisationen (Mazzei & Ravazzani, 2012). Vid en förändringsprocess bör man därmed tillsammans utveckla och förstärka gemensamma målsättningar (Falkheimer & Heide, 2003). För att skapa trygghet bland medarbetarna och minimera förändringsmotståndet är det därför viktigt att lyssna på sina medarbetare och tillmötesgå deras behov av information. (Heide et al., 2005).

Sociala medier har gett organisationer en ny plattform för att samverka och interagera effektivare med sina interna och externa nätverk. Möjligheten att nå ut till en bred publik i kombination med nya förutsättningar för tvåvägskommunikation skapar en pedagogisk miljö, där informationsutbyte och dialoger kan genereras och vidmakthållas utan att begränsas till tid och rum (Cook, 2008). Sociala medier gör det samtidigt svårt för organisationen att nå ut med sitt tilltänkta budskap. Ett problem som uttrycks inom ett socialt nätverk ges nämligen flertalet lösningar: Varje aktör och medverkande bidrar med en bit av helheten. Det hastiga informationsutbytet kan i förlängningen utgöra ett hot eftersom organisationen förlorar makten över vad som skrivs. (Lindgren, 2012). I dagens informationssamhälle blir det därför allt viktigare att man har medarbetarnas stöd för att kunna genomföra framgångsrika organisatoriska förändringar (Avey m.fl., 2008). Tidigare forskningsresultat visar att förändringskommunikation inom organisationer är komplexa och har sina unikheter, vilket gör det svårt att applicera verktyg, färdiga teorier och modeller

på förändringar generellt (Johansson & Heide, 2008; Heide et al., 2005). Vi anser därmed att det föreligger ett behov att studera vilken roll sociala medier har utifrån medarbetarnas perspektiv för att nå utökad kunskap om förändringen och medarbetarnas upplevelser.

1.3 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att genom en digital diskussionsarena utvinna fördjupade kunskaper om medarbetarnas upplevelser av den sammanslagning som ägt rum mellan UMAS och USiL, och därigenom bidra till att fördjupa forskningens förståelse om förändringskommunikation. Följande tre frågeställningar är utgångspunkten för vår studie:

- Hur upplever medarbetarna att kommunikationsprocessen varit under förändringsarbetet?
- Vilken betydelse har sociala medier som informell kommunikationskanal under en förändringsprocess för medarbetare?
 - Hur har sociala medier förändrat medarbetarnas tillvägagångssätt att kommunicera och införskaffa information om förändringen?
- På vilket sätt har medarbetarnas användning av sociala medier under en förändringsprocess förändrat gränströgen mellan internkommunikation och externkommunikation?

Frågeställningarna ovan besvaras genom en studie av sammanslagningen mellan Lunds Universitetssjukhus och Malmös Universitetssjukhus. Studien består av intervjuer med ledningen och en netnografisk studie av Facebookgruppen: *”Rädda Universitetssjukhuset i Lund”*.

1.4 Avgränsningar

Då studiens övergripande syfte är att analysera medarbetarnas gemensamma upplevelser i en förändring, sättet att kommunicera och införskaffa information har vi valt att avgränsa vår undersökning till ett medarbetarperspektiv, vilket är inom ramarna för ämnet strategisk kommunikation. Med detta perspektiv avser vi alla

som medarbetare eftersom det är ett politiskt beslut där ledningen inte fått något inflytande. Vi är tillika medvetna om att respondenternas uppfattningar kan skilja sig åt beroende vilken avdelning eller position man tillhör.

1.5 Disposition

Under kapitel två följer en ingående redogörelse för de forskningsområden som ligger till grund för vår studie: Organisationskommunikation, förändringskommunikation, kommunikationskanaler och meningsskapande. I kapitel tre följer genomgång av metodval. I kapitel fyra presenteras och analyseras det empiriska materialet. I kapitel fem redogörs för studiens resultat följt av en reflekterande diskussion om våra rön.

2.0 Teori och tidigare forskning

2.1 Organisationskommunikation

Den här fallstudien är ämnad att bidra till det tvärvetenskapliga forskningsområdet strategisk kommunikation som *”omfattar ledning, planering och genomförande av reflexiva och kritiska kommunikationsprocesser och aktiviteter i relation till dels olika publikker, intressenter, målgrupper, dels samhället som offentlighet, med syfte att uppnå övergripande organisatoriska verksamhetsmål”* (Falkheimer & Heide, 2007 s.44). Kommunikation skapar organisationer, såsom relationer mellan organisationens medarbetare och dess omgivning. Genom kommunikation får man ta del av andras tankar, erfarenheter och upplevelser (Falkheimer & Heide, 2007). Inom fältet strategisk kommunikation ingår begreppet *organisationskommunikation* som enligt Larsson (2001 s.66) *”inbegriper företags, myndigheters och intresseorgans alla kommunikativa handlingar och interaktioner.”*

I denna studie är vi främst intresserade av kommunikation som har relevans och påtagliga konsekvenser för en organisations medarbetare. Organisationskommunikationen kan delas upp i de två begreppskategorierna *formell* och *informell* kommunikation. Den formella kommunikationen är styrd till sitt tillvägagångssätt och informationsinnehållet är ofta begränsat och tidsbestämt i förväg (Falkheimer & Heide, 2007). Den informella kommunikationen uppstår spontant och är heller inte begränsat till tid och rum som den formella kommunikationen. Formell och informell kommunikation är därmed en del av organisationens interna kommunikation (Larsson, 2001). Forskningen visar att de organisationer som främjar en god intern kommunikation har lättare för att möta medarbetarnas krav, ge stöd och nå upp till tänkta målsättningar (Smith, 2005). De informella relationer som skapas i samband med en god internkommunikation bidrar till en känsla av delaktighet och sammanhållning bland organisationens medlemmar (Larsson, 2001; Erikson, 2008). Detta utvecklas under nästkommande avsnitt.

2.1.1 Informell kommunikation

Informell kommunikation definieras som en frivillig och öppen dialog som förekommer bland organisationens medarbetare (Holmes & Marra, 2004). Forskningen visar att den informella kommunikationen hjälper till att kompensera för svagheter i den formella kommunikationen (Johnson et al., 1994). Medarbetarna tenderar även att lita mer på informella källor eftersom dessa är mer detaljerade och underlättar i det dagliga arbetet (Leenders & Gabbay, 1999). Den informella kommunikationen uppskattas trots detta inte inom alla organisationer. Det finns ledningsgrupper som anser att ”småpratande” inte ska förekomma under arbetstid (Ekman, 2003). Informell kommunikation kan emellertid varken styras, undvikas eller isoleras av en organisation (Holmes & Marra, 2004).

Albrecht & Hall (1991) har liknande ståndpunkt och menar att man snarare bör uppmuntra informella interaktioner eftersom dessa hjälper till att etablera och upprätthålla samordning, planering och goda meningsfulla relationer med organisationens medarbetare. Enligt Salem (2008) bidrar detta till att medarbetarna även har lättare för att acceptera förändringar inom organisationen.

I analysen kommer vi att använda teoribildning om informell kommunikation för att analysera medarbetarnas gemensamma upplevelser och därmed kunna säga något om den informella interaktionens betydelse bland medarbetare inom Skånes Universitetssjukhus (SUS).

2.2 Kommunikation vid förändring

Enligt Ford & Ford (1995) är kommunikation en grundförutsättning för vilket utfall en förändring får i en organisation. För att minimera störningarna vid en förändring använder sig därför ledaren av olika verktyg och modeller för att leda medarbetarna. En teori för lyckad förändringsledning genom kommunikation är John Kotters (1995) förändringsmodell i åtta faser. Den första fasen handlar om att ledningen måste mobilisera sina medarbetare och få dem att förstå varför förändringen är nödvändig och vad den har för betydelse. Den andra fasen handlar om att samorda en styrande grupp av ledare i olika nivåer inom organisationen för att förändringen därmed ska få trovärdighet. I den tredje fasen måste således ledarna formulera sina strategier och visioner för att motivera sina medarbetare. När detta väl är uppfyllt måste ledningen i den fjärde fasen tydligt och utförligt

förmedla och informera berörda medarbetare. I den femte fasen har medarbetarna befogenheten att agera på egen hand och komma med synpunkter. Eftersom en förändringsprocess kan ta lång tid måste ledningen således i den sjätte fasen motverka motstånd genom att kommunicera ut kortsiktiga framsteg för att medarbetarna ska bli motiverade och orka ta sig igenom förändringen. I den sjunde och näst sista fasen handlar det om att sporra varandra och använda sig av de kortsiktiga vinsterna för att så småningom i den åttonde och sista fasen inkorporera den förverkligade visionen i organisationen.

Falkheimer & Heide (2011) menar att denna typ av kommunikativa förändringsmodeller är tilltalande eftersom de är förenklade och därmed för många självklara. I praktiken är det dock inte lika lätt att uppnå förståelse eftersom en större organisatorisk verksamhet oftast omfattar flera medarbetare från olika nivåer och avdelningar. Enligt Taylor (1999) bidrar detta därmed till att det skapas olika versioner utav förändringen eftersom budskapen då blir många. De teorier och forskningsresultat om kommunikation vid förändring behandlar oftast ett ledningsperspektiv och bortser från medarbetarperspektivet eftersom ledningsgruppen har ett stort inflytande på den interna kommunikationen (Falkheimer & Heide, 2011).

2.3 Kommunikationens roll vid förändring

”Hur förändringen kommuniceras är ofta centralt för om den blir lyckad eller inte.” (Cheney m.fl., 2004, s.320)

Johansson & Heide (2008) delar in forskningen om förändringskommunikation i följande tre grupper: Kommunikation som verktyg för förändring, kommunikation som process och kommunikation som social förändring.

Den grupp som använder sig av kommunikationen som verktyg eftersträvar ofta en öppen och effektiv spridning av information genom olika kanaler för att därmed reducera osäkerhet och få medarbetarna att inse värdet av förändringen. Teague & Kitchen (2003) menar att informationen därför måste vara tillräcklig och korrekt annars bidrar man till att ryktesspridning och skvaller skapar motstånd

som omöjliggör förändringen. Enligt Johansson & Heide (2008) bortser man således här från hur kommunikationen som verktyg formar organisationen.

Ford & Ford (1995) menar att en grupp som däremot använder sig av kommunikation som en process utgår från att en förändring är något som sker i kommunikation, vilket innebär att förändringen därmed inte är statisk utan i ständig rörelse och utveckling - där medarbetarna agerar, kommunicerar och improviserar (Balogun & Johnson, 2005). Trots att en planerad förändring även är ledningsinitierad finns det heller aldrig någon kontroll över hur medarbetarna kommer kunna anpassa sig till förändringen. Organisationsmedlemmarna försöker nämligen direkt tolka och förstå vad förändringen har för betydelse för dem själva, sina kollegor och organisationens olika avdelningar (Johansson & Heide, 2008). I linje med detta betonar Weick m.fl., (1999) att meningsskapande processer är centralt för resultatet av en planerad förändring. När en förändringssituation uppstår och medarbetarna börjar prata med varandra skapas en förklaring och möjlig utgångspunkt för förändringen. En planerad förändring kan därmed genom kommunikation kommuniceras fram och sedan bli verklighet (Taylor & Van Every, 2000). Johansson & Heide (2008) poängterar samtidigt att det finns flera berättelser och förklaringar till vad som händer och hänt och att förändringskommunikation därmed inte följs av snabba resultat utan tar sin tid.

Den grupp som använder sig av kommunikation som social förändring anser däremot att kommunikationen är själva mediet för en förändring, men tillägger att det också finns en betydande relation mellan kommunikation och handling (Johansson & Heide, 2008). Utöver detta menar Francis (2007) att man också lägger till en maktdimension där man lyfter fram kampen om betydelserna och förhandlingsaspekterna i de kommunikativa processer där olika grupper försöker forma den sociala verkligheten i organisationen.

Falkheimer & Heide (2011) menar att de här tre synsätten på förändringar inte är så olika när man väljer att jämföra dem med varandra och betonar att kommunikationen har en grundläggande betydelse vid förändring av organisationer.

2.4 Kommunikationskanaler

Hill (2009) menar att människor till sin natur är sociala individer som vill skapa relationer och känna en stark grupptillhörighet. Kommunikationskanaler kan därmed användas på ett effektivt sätt för att minska osäkerhet eller avsaknad av information, vilket skapar goda långsiktiga relationer mellan ledning och medarbetare (Kock, 2005). Vilka kommunikativa kanaler som är bäst lämpade för ett budskap kan klassificeras efter en teori som bygger på mediets kommunikativa förmåga, vilket innebär att ge snabb återkoppling och därmed inbringa klarhet och gemensam förståelse för vad informationen betyder (Daft & Lengel, 1986).

Enligt Kock (2005) möjliggör ansikte mot ansikte kommunikation omedelbar återkoppling och förmedling av känslor och anses därmed vara det rikaste mediet för att minska otydlighet och skapa en dialog mellan individer inom olika avdelningar eller områden i en organisation. Vidare menar han att den digitala kommunikationen kan påverka sociala sammanhållningar och anses därmed tillhöra en kategori av mindre rika kanaler i denna teori (Heide, 2002). Forskningen visar emellertid att sociala medier gör det möjligt att kommunicera med en större grupp människor, men även ge och få feedback samt påverka olika publikationer (Marken, 2005). I takt med framväxten utav digitala medier har gränsdragningen mellan den interna och externa kommunikationen blivit otydliga. Organisationsmedlemmarna har möjligheten att ta del utav externa åsikter men även sprida information om en organisations interna förhållanden (Falkheimer & Heide, 2011). Detta har vi valt att redogöra under nästkommande avsnitt.

2.4.1 Informationsläckage

Falkheimer & Heide (2007) menar att det är svårt att dra gränsskildringar för vad som är *intern* och *extern kommunikation*. Den interna kommunikationen är ämnad att stanna inom organisationens tillämnade gränser men når trots detta utomstående aktörer. Den externa kommunikationen är således huvudsakligen avsedd att påverka aktörer som befinner sig utanför organisationens gränser men berör även organisationens medarbetare.

Den information som når bloggar och sociala medier kan skada organisationens anseende och position och ställer därmed krav på en god

organisatorisk infrastruktur för kommunikation (Falkheimer & Heide, 2011; Platen, 2006).

2.5 Meningskapande och digitala medier

Gephart (2004) menar att datorbaserad kommunikationsteknologi kan underlätta nya sätt att organisera och skapa meningsfull information i en organisation. Människans digitala interaktion kan därmed reducera osäkerhet och skapa goda funktioner av värden (Weick, 2001; Zuboff, 1988).

Enligt Rice och Gattiker (2001) är digitala medier ett meningskapande verktyg som kan användas för att samla in information och sälla och sortera bland överflödigt information. Weick (1995) menar att människan alltid söker efter mening och förståelse och är därmed beroende av information och kommunikationskanaler. Digitala medier övervinner tid och rum och tillhandahåller förmågan att kombinera och analysera information samt minska kostnaderna av kommunikation (Lindgren, 2012).

Weick (2001) argumenterar att digital kommunikation samtidigt utmanar människan att skapa mening på nya sätt eftersom känslouttryck och intuition är händelser som inte kan fångas i digital form. Det skapar störningar i den meningskapande processen som därmed innebär plötsliga förluster av betydelse. Information behöver heller inte ha samma betydelse för alla medarbetare inom en organisation. Det är inte informationen i sig som är meningsfull utan den kunskap och de tolkningsramar medarbetarna har som fastställer vad informationen betyder och för vem och vilka den är betydelsefull. Sammantaget ger detta en rik bild av omgivningen men kan även skapa förvirring och ett ökat behov av förståelse, vilket ställer villkor och krav på kommunikationen (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Detta har vi valt att redogöra under nästkommande avsnitt.

2.6 Meningsskapande och kommunikation

Johansson & Heide (2008) beskriver hur människan är en meningssökande varelse som exempelvis ständigt tolkar: information, budskap, händelser och aktiviteter på olika sätt utifrån sina egna erfarenheter och värderingar. Enligt Weick (1995) kan en händelse betyda olika saker för olika människor och kan därmed bidra till

oklarhet eller osäkert i en meningssökande process. Weick (1995) betonar att man heller inte kan förutsätta att alla människor har samma bild eller förståelse på grund av ett informationsöverflöd. Johansson & Heide (2008) menar att man istället måste skapa en omgivning där man kan föra en diskussion och tillsammans komma fram till nya handlingsalternativ där man respekterar och tar hänsyn till varandras tolkningar. Jian (2007) menar att en organisations medarbetare därför är en betydelsefull medskapare till en gemensam förståelse men poängterar att dialogutbytet som verktyg är ett måste för att meningskapande ska kunna vara möjligt.

I en organisationsförändring rekommenderas ledningen översätta och implementera regler, strukturer och målsättningar eftersom medarbetarna behöver ett nytt gemensamt språk som kan hjälpa dem tolka och förstå sin praktiska vardag och därmed göra ett meningsfullt arbete. Platen (2006) har genomfört en undersökning av internkommunikation och meningskapande vid ett svenskt media företag som visar att individer på ledande befattning oftast förmedlade information istället för att agera uttolkare. Det kan resultera i att medarbetarna har svårt att skapa mening och därmed förstå förändringen. Enligt Weick (1995) är frågor och händelser förbundet till våra referensramar i en strävan att skapa mening. Vidare menar Weick att vi även har en bild av oss själva och hur vi vill bli uppfattade av vår omgivning, vilket han menar har betydelse för meningskapandet. Eftersom en organisations medarbetare ofta inte har samma bakgrund och därmed olika erfarenheter är det troligt att alla heller inte tolkar en förändring på samma sätt. Enligt Weick (1995) är meningskapande en social process som sker mellan människor genom kommunikation. Sandberg och Targama (1998) har en liknande uppfattning och menar att människors förståelse av sin egen verklighet grundar sig på tidigare erfarenheter och genom möten med andra människor. Platen (2006) betonar avslutningsvis att Weicks liksom andra forskares sociokognitiva teorier behandlar människans tankeprocesser, vilket hon menar kan vara svårt att uttala sig om med säkerhet.

2.7 Den sociala medierevolutionen

Utvecklingen av Internet och sociala medier har bidragit till ett paradigmskifte som innebär större transparens och en maktförskjutning på

kommunikationsarenan (Fors-Andrée, 2012). Genom Facebook och andra digitala plattformar har den enskilde individen numera fått möjligheten att debattera och skapa mening och sammanhang utan att styras av journalister, organisationer eller samhällets politiker (Luoma-aho, 2010; Frampton & Child, 2013). Detta innebär i praktiken att man genom statusuppdateringar och diskussionsforum har möjlighet att implementera och sprida sin egen bild utav verkligheten (Frampton & Child, 2013; Heath, 1998). Falkheimer & Heide (2011) menar att framväxten utav sociala medier har lett till att människans sociala identitet har kunnat befästas. Vidare har kunskaper kring specifika ämnen främjats och grupperns särintressen förstärkts.

Byam (2010) argumenterar att kommunikation som sker ansikte mot ansikte är begränsad till hur många som kan vara med i diskussionen, och även hur långt ett meddelande kan sprida sig. Principen är den samma när det gäller traditionella telefonsamtal, här är man begränsad till en sändare och en mottagare. Han menar vidare att nätet och sociala mediernas inflytande dock fyller upp detta tomrum och sätter gemenskap i kommunikationen. Smith & Kidder (2010) menar att Facebook används för att stärka relationer bland arbetskamrater och utveckling och tillväxt av professionella nätverk. Detta har vi valt att redogöra under nästkommande avsnitt.

2.7.1 Facebook och gruppbyggning

Det sociala nätverket Facebook är ett mellanting mellan en blogg och en mikroblogg som ger människor möjligheten att kommunicera med varandra och dela med sig av länkar, bilder och videoklipp över internet (www.facebook.com). Alla medlemmar har tillgång till sin personliga profil och bestämmer själva vilka av nätverkets medlemmar man vill följa och vilken information man vill dela med sig av (Carlsson, 2010).

En Facebookgrupp kan skapas av en enskild person eller organisation och består av tre sekretessalternativ. I en öppen eller såkallad "offentlig grupp" kan vem som helst via plattformens sökfält hitta och kommentera den information som delas. I en "sluten grupp" måste man dock ansöka om ett medlemskap för att kunna se och kommentera innehållet inom gruppen. En "hemlig grupp" kan man

således inte hitta utan den kräver en formell inbjudan från gruppens administratör (www.facebook.com).

2.7.2 Facebook och kollektiv intelligens

Heylighen (2010) menar att alla organisationer skapas med antagandet att deras medlemmar kan göra mer tillsammans än vad de kan göra på egen hand. Framväxten utav webbaserade 2.0 applikationer har bidragit till en kollektiv gemenskap där man sammanför kunskap, expertis och genomför samarbeten och överläggningar (Padma 2012; Smith, 1994).

Lévy (1997) styrker detta och menar att den interaktion som uppstår i sociala medier inbringar kunskap och nya perspektiv som tillsammans skapar en *kollektiv intelligens*. Bennett (2009) menar att Facebookgrupper möjliggör samarbete och delning av *formell* och *informell* information mellan organisationens medarbetare. Användandet av Facebook bidrar till att de anställda tolkar och lägger till meningar i varandras information, vilket skapar nya gemensamma kunskaper (Kaplan & Haenlein, 2010; Skeels & Pratts, 2010).

2.8 Goffmans dramaturgiska perspektiv

Erving Goffman (2014) menar i sin studie *jaget och maskerna* att den sociala verkligheten och interaktioner mellan människor kan beskrivas utifrån metaforer från en teaterscen som har ett föreskrivet handlingsmönster. När individen stiger upp på teaterscenens podium träder denne in i en roll som kan likställas med att ta på sig en *mask*. Goffman (2014) menar att de *sociala aktiviteter* som uppstår under individens *framträdande* förutsätter att *observatörerna* tar det de ser framför sig på allvar. Detta innebär att observatörerna förväntas tro på den bild individen valt att visa upp. Detta ställer avsiktliga liksom omedvetna krav på den *fasad* individen upprätthåller. Fasaden beskriver Goffman (2014, s.28) som en *"expressiv utrustning av standardtyp"* som förstärker individens uttryck. Personliga uttrycksmedel kan vara ting som utstyrsel och accessoarer. Bakgrundsinslag som inbegriper möbler dekor, ytplanering och övrig rekvisita beskrivs däremot som fasadens *inramning*. Dessa olikartade sceniska aspekter ger därmed ett övertygande framträdande.

Den presentation eller som Goffman (2014) benämner som fasad och framställning av *jaget* kan via de digitala medierna skildras utifrån text, bild och film. Personlig information kan därmed medvetet liksom omedvetet demaskera individens åsikter och tankar som motsvarar den *bild* eller *image* man önskar omgivningen ska ha (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Individer som har ömsesidiga åsikter kan formellt eller informellt vara förenade i en aktionsgrupp för att främja kollektiva intressen. Människor som samarbetar tillsammans och har liknande intressen beskrivs utifrån ett dramaturgiskt perspektiv som *team medlemmar*. Enligt Goffman (2014) kan människan antingen ingå i ett agerande team eller i ett team som består av observatörerna eller publiken. Den *region* publiken för sina observationer under ett pågående framträdande kan beskrivas som den *främre regionen*. Den interaktion som här uppstår mellan skådespelare och publik menar vi kan likställas med en virtuell social inrättning, där intressenterna kan ta del av vederbörande medlems textuella inlägg. En *bakre region* står därmed i direkt kontrast till den *främre regionen* och ger individen möjlighet att förlägga sin mask och få en kortare andhämtningspaus. Bakom kulisserna finns det även möjlighet att utbyta personlig information och vitala hemligheter. Den bakre regionen menar vi därmed kan likställas med en virtuell inrättnings personliga chattfunktion, där medlemmarna kan utbyta och finna stöd för informella uppfattningar. Goffman (2014) menar att en region oberoende av referenspunkt kan definieras som avgränsningar av perceptions- eller varseblivningsbarriärer. Dessa regioner menar han vidare varierar beroende på det kommunikativa medium genom vilket nämnda barriärer uppträder.

Goffmans dramaturgiska perspektiv hjälper därmed oss som forskare att föra en djupare redogörelse gällande digitala mediers inflytande och hur gränserna mellan den främre och bakre regionen allt mer flytigt samman. I analysen kommer vi använda teoribildning om Goffmans dramaturgiska perspektiv för att analysera hur medarbetarna använder sig utav sociala medier och därmed kunna säga något om mediets betydelse som återkopplingsverktyg.

3.0 Metod

3.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

I vår studie har vi antagit ett hermeneutiskt perspektiv där tonvikten läggs på tolkning och meningsskapande i ett specifikt sammanhang eller en specifik kontext. Människan betraktas som en meningssökande individ med vissa referensramar genom vilken hon beskådar olika fenomen och företeelser i sin omgivning. Varje tolkning föregås av en del förutfattade meningar och förväntningar (Widerberg, 2002). Genom att utvinna fördjupade kunskaper om medarbetarnas upplevelser har vi därigenom kunnat bidra till att fördjupa forskningens förståelse om förändringskommunikation. En kvalitativ metod lämpar sig således väl för vår studie då vi ämnade få en inblick i en specifik situation för medarbetarna.

3.2 Metodval

Denna fallstudie används på en metodtriangulering som består utav kvalitativa intervjuer med organisationens medarbetare och en netnografisk studie dvs. observationer av den externa Facebookgruppen: ”*Rädda universitetssjukhuset i Lund*”. Intervjuerna ger en unik inblick i hur respondenterna känner och vilka upplevelser de har av sammanslagningen, medan netnografien fångar nätanvändarnas åsikter utan att påverkas av oss och vår forskning (Eksell & Thelander, 2014). Vi menar att de båda metodvalen därmed kompletterar varandra och stärker det empiriska materialet.

3.2.1 Kvalitativa intervjuer

Genom en kvalitativ forskningsmetod läggs tonvikten vid ord och inte kvantifiering och efterföljande analys. Huvudvikten här placeras istället vid enskilda uppfattningar om verkligheten och särskilda företeelser. Syftet med kvalitativ forskning kan emellertid vara varierande, beroende på vad som önskas

åstadkommas. Det som kännetecknar en god kvalitativ forskning är att den utvecklar tankar och ger ny förståelse (Widerberg, 2002). Detta menar vi därmed ger en unik närhet till vårt forskningsfält.

Alvesson & Sköldbberg (2007) beskriver således kvalitativa intervjuer som en passande metod för att få insikt i människors individuella uppfattningar, erfarenheter och föreställningar av särskilda företeelser inom en viss kontext. Genom den kvalitativa intervjun får forskaren ta del av respondentens sociala verklighet och ges en större möjlighet att betrakta denna utifrån hur respondenten upplever den. (Bryman, 2008). Precis som Alvesson & Sköldbberg (2007) och Bryman (2008) beskriver så ger våra kvalitativa intervjuer oss en unik inblick i medarbetarnas situation och genom deras utsagor får vi ta del av deras erfarenheter och uppfattning. Vi får därmed inte enbart en generell uppfattning om medarbetarnas upplevelser utan vi kan även se mönster samt likheter och olikheter i det material vi samlar in. Detta menar vi ger tillgång till både unik och direkt avvikande information som kan gynna vårt forskningsarbete.

De kvalitativa intervjuerna är således medvetet semistrukturerade för att bidra till nya infallsvinklar. Respondenterna får nämligen möjlighet att prata om det dem finner intressant och viktigt för arbetets utveckling, varpå vi kan ställa lämpliga följdfrågor. Vi får därmed även möjligheten att skapa relationer och komma våra respondenter närmare in på livet, vilket främjar vårt forskningsprojekt (Silverman, 2010).

3.2.2 Urval av intervjupersoner

Kontakten med organisationens företrädare etablerade inledningsvis via e-post. Intervjupersonerna har alla valts ut med omsorg eftersom de spelat en central roll för förändringsarbetet och omstruktureringen. Vid insamling och analys av data har vi fokuserat på åsikter och attityder som flera olika respondenter har uttryckt separat. Meningen med detta har varit att undvika att en enskild persons uppfattning eller erfarenhet kommer att dominera den empiriska beskrivningen. Intervjupersonerna har valts ut på olika nivåer och instanser inom fallorganisationen för att ge en mångfasetterad helhetsbild. Eftersom verksamhetscheferna heller inte varit delaktiga eller haft något inflytande på det politiska beslutet att sammanföra Lunds Universitetssjukhus (USiL) och Malmö

Universitetssjukhus (UMAS) så har vi valt att behandla dessa personer ur ett medarbetarperspektiv.

Till denna studie har vi valt att intervjua följande personer: *Ann Åkesson, Eva Bartonek-Roxåvid, Eva Johannesson, Lars Malmberg, Magnus Eneroth, Per-Anders Abrahamsson*. Respektive yrkesroller beskrivs i bilaga 2.

3.2.3 Intervjugenomförande

Intervjuerna ägde rum i vederbörandes arbetsmiljöer för att ge dem trygghet under samtalen. Vår förhoppning med detta var att de i en bekväm miljö skulle känna sig mer benägna att svara uppriktigt. Intervjuerna varade i ungefär 60 minuter, vilket även spelades in för att sedan transkriberas. Under samtliga intervjuer utformade vi en semistrukturerad intervjuguide med teman anpassade för våra respondenter.

3.2.4 Analys av Facebookgruppen: ”Rädda Universitetssjukhuset i Lund”

En netnografisk studie är en kvalitativ och tolkande forskningsmetod som grundar sig på en traditionell etnografi som är framtagen och anpassad för att undersöka människans gemenskaper och beteenden på nätet (Kozinets, 2010). Metoden ger oss som forskare möjligheten att systematiskt inhämta empiriskt material i form av textuella inlägg, ljudfiler och bilder från den aktuella Facebookgruppen: ”Rädda Universitetssjukhuset i Lund”. Eftersom att digitala medier har bidragit till större transparens och en kommunikativ maktförskjutning (Lindgren, 2012) menar vi att metoden ger oss möjligheten att fånga djupet och olika nyanser av medarbetarnas upplevelser av förändringsarbetet och kommunikationens roll inom sjukvårdsorganisationen. Netnografen är därmed en flexibel metod där vi inte enbart får tillgång till en större mängd nätbaserad data utan kan även fånga forskningskontextens och respondenternas unikheter (Eksell & Thelander, 2014). Netnografen är således inte lika tidsödande och resurskrävande men ställer samtidigt kravet att vi är noggranna och under en längre tid engagerade för att kunna skaffa god kunskap om rådande förhållanden inom Skånes Universitetssjukhus (SUS).

Vår systematiserade netnografiska studie genomfördes under en tre månaders period (130201-130430) för att kunna besvara våra forskningsfrågor och därmed uppnå ett trovärdigt resultat. För att vidare bekräfta att det vi säger

stämmer och för att säkerställa att naturligt uppkommen kommunikation mellan nätanvändare inte gått förlorad har valt att använda oss av datorns ”print screen” funktion för att kunna göra en avbild av det som visas genom datorns skärm.

3.3 Analyismetod

Vi valde att inledningsvis transkribera våra intervjuer för att sedan med hjälp utav överstrykningspennor och en skrivtavla stryka över och notera återkommande teman för att begreppsliggöra och kategorisera adekvata data som ligger i linje med fallstudiens frågeställning. Genom meningskodning blev det därmed lättare att överskådliggöra och identifiera nyckelord medan kategorisering möjliggjorde kvantifiering. Detta innebar att textsegmenten blev mer strukturerade och lätthanterliga och att det därmed underlättade för oss som forskare att tolka och förstå de underförstådda i det som sagts (Brinkman & Kvale, 2009).

3.4 Metodologiska reflektioner

För att vår kvalitativa studie ska bedömas som trovärdig har vi under en längre tid samlat in empiriskt material och därmed lärt oss känna den rådande organisationskulturen och byggt upp en tillit och möjlighet till återkoppling med våra intervjupersoner. En trovärdig kvalitativ studie menar vi således skapar tillförlitlighet eftersom en upprättad kontakt kan bidra till nya och viktiga infallsvinklar till vårt forskningsresultat (Eksell & Thelander, 2014). Vi var medvetna om att vår nyblivna relation till våra intervjupersoner därmed kunde bidra till en såkallad intervju effekt, vilket innebär att svaren medvetet liksom omedvetet kan vara modifierade efter vad som tros vilja höras (Bryman, 2011). Vi valde därför att heller inte ställa några ledande frågor utan lät vår tematiserade intervjuguide styra intervjuerna. Genom en metodtriangulering har vi vidare undersökt bekräftelsebarheten i våra kvalitativa resultat för att kunna öka möjligheten att fånga sanningen som den faktisk är (Eksell & Thelander, 2014 s.222).

3.5 Metodkritik

Eftersom vi båda själva är medlemmar på Facebookgruppen: ”*Rädda Universitetssjukhuset i Lund*” och dagligen följt vårdorganisationens utveckling finns risken att vi som observatörer medvetet liksom omedvetet kan bli påverkade och därmed själva deltagande observatörer. Vi menar därför att det kan uppkomma spänningar och att vi som forskare inte kan hålla en professionell distans till det som skrivs i informationsflödet (Brinkmann & Kvale, 2009). Genom att tillsammans granskat och bearbetat vår netnografiska analys har vi kunnat ta hjälp av varandra och därmed varit transparenta i vår redovisning så att läsaren kan bedöma tolkningarnas trovärdighet.

En nackdel med en netnografisk forskningsmetod är de onödiga störningskällor som uppstår när den kroppsliga närvaron och tonläget i samtalet inte infinner sig (Kozinets, 2011). Vi menar därmed att våra kvalitativa intervjuer uppväger detta och ger en mer levande och målände helhetsbild. En nackdel mot kvalitativa intervjuer är således att det kan prägla samspelet och därmed den information intervjupersonen väljer att framhäva (Eksell & Thelander, 2014). Vi valde därför att aldrig genomföra en intervju på egen hand utav en av oss fick ställa frågor medan den andra agera observatör och fick skriva ner viktiga noteringar.

3.5.1 Etiskt övervägande

Innan vi genomförde våra intervjuer inom hälso- och sjukvårdsorganisationen valde vi att utforma ett protokoll för de potentiella etiska frågor som kunde tänkas uppkomma under intervjuundersökningen (Brinkmann & Kvale, 2009). Vid intervjuerna valde vi att inledningsvis informera intervjupersonerna om vår forskning, arbetets syfte och att deras deltagande är frivilligt och att dem därmed förbehåller sig rätten att dra sig ur när som helst. Vi var vidare principfasta och frågade alltid om vi hade deras samtycke att genomföra ljudupptagning för att underlätta vårt forskningsarbete. Eftersom respondenternas privata liv även är förbundet med ett etiskt övervägande informerade vi alltid om deras möjlighet att bli anonymiserade och därmed konfidentiellt skyddade i studien (Brinkmann & Kvale, 2009). Vi vill vidare betona att respondenterna personligen har givit sitt samtycke till deltagande i denna studie.

Inför vårt netnografiska fältarbete fick vi således ta ställning till om informationen vi behandlade var privat och därmed av en känslig etisk natur som krävde att ett samtycke inhämtades. Det råder emellertid meningsskiljaktigheter hur forskaren ska bruka insamlat netnografiskt forskningsmaterial (Kozinets, 2010). Tills (2001) menar exempelvis att den information som delges på internet är offentlig och om det inte krävs någon ”omfattande” form av registrering behöver heller inte krav på samtycke ställas. I vårt fall räckte det att vi gjorde ett avtryck i form utav en ”gilla-markering” för att bli en del av gemenskapen på Facebookgruppen. Vi valde trots detta att anonymisera respondenter som vi inte presenterat vårt forskningsarbete för och därmed heller inte fått något godkännande av. Vi anser att ingen heller kommer till skada om man har intervjupersonernas godkännande.

4.0 Analys

Studien syftar till att utvinna fördjupade kunskaper om medarbetarnas upplevelser och därigenom bidra till att fördjupa forskningens förståelse om förändringskommunikation. Utifrån vår teori och insamlade empiri om sjukhussammanslagningen har vi valt att disponera analysen efter följande aktuella huvudteman: *Medarbetarnas erfarenheter av fusionen* och *Medarbetarnas meningskapande inom och utom formella kanaler*.

4.1 Medarbetarnas erfarenheter av fusionen

Intervjuerna och inläggen på Facebookgruppen: "Rädda Universitetssjukhuset i Lund" visar att det råder ett utbrett missnöje bland medarbetarna, till antingen fusionen i sig eller genomförandet.

4.1.1 Avsaknad av delaktighet och involvering

Förändringsarbeten oavsett innerbörd kan utveckla motstånd inom en organisation. Genom att involvera medarbetarna skapar man därmed delaktighet och engagemang (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Respondenterna vittnar om att man inte känt sig delaktiga. Exempelvis berättar Magnus Eneroth följande:

"Det finns en fördel att faktiskt involvera människor innan man fattar beslut, men det gör man inte idag. Det går mer och mer åt fel håll, att man tar stora strukturella beslut utan någon som helst förankring. Man kan inte lita på oss, det finns ingen idé att fråga. Det finns ingen idé att fråga tror jag. Om man börjar fråga blir det en för stor oro. Det är tydligen bättre att vi utreder internt, tillsätter någon konsult utifrån och som gör ett hemligt arbete och som ger en rapport. Sen bestämmer vi oss sen går vi ut med det

så beslutas det och så genomförs det direkt. Det är det man väljer att ha som strategi verkar det som nu.”(Magnus Eneroth)

Citatet ovan är ett av många som vittnar om att respondenterna upplever att man inte känt sig delaktiga utan istället förbisedda och försummade. Flera respondenter menar att man inte hade förlorat förtroendet för ledningen om man valt att involvera organisationsmedlemmar redan när förändringsarbetet påbörjades. En av respondenterna menar att motstånd vid förändringsarbeten oavsett innerbörd inte är ovanligt men poängterar samtidigt att god kommunikation borde vara något som är elementärt och genomsyra hela Skånes Universitetssjukhus (SUS) så att alla medarbetare därmed känner sig delaktiga. En av respondenterna menar exempelvis att vården är beroende av medarbetare som är ”engagerade” och ”drivna” att göra ett bra arbete annars förfaller organisationen hur man än väljer att organisera. Flera respondenter poängterar att förändringen i sig heller inte är problemet utan att den knapphändiga informationen mellan ledning och medarbetare har bidragit till att anställda känt sig ”övergivna” och ”uteslutna” under förändringsarbetet. Flera respondenter efterfrågar en kommunikation där ledning involverar medarbetarna i organisationens visioner och förmedlar dem rätta handlingsverktygen att ”förbättra sin arbetssituation” och ”kunna se till patienternas verkliga behov”. En av respondenterna menar vidare att de politiska beslut som tagits har resulterat i att Skånes Universitetssjukhus (SUS) ”skjutits i sank” och att medarbetarna istället valt att arbeta inom den kommunala vårdcentralen eller utanför Sveriges gränser. Vi menar således att lönen i och för sig också kan vara ett motiv till att medarbetarna väljer att lämna sina tjänster. Flera respondenter menar avslutningsvis att denna utveckling är ett bevis på hur toppstyrd organisationen är och hur detta omöjliggör kommunikation mellan ledningsgruppen och medarbetarna. Vi har valt att utveckla resonemanget längre fram i studien, under avsnittet: ”Stormöten och behovet av ansikte mot ansikte kommunikation”.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att respondenterna upplever att den politiska ledningen inte fokuserat på kommunikationen för att nå ökad delaktighet och tillit hos organisationens medarbetare.

4.1.2 Förlust av yrkesstolthet och kompetens

När ledningsgruppen kommunicerar vid en förändring måste medarbetarna förstå varför förändringen genomförs, vad den går ut på och hur förändringsprocessen ser ut (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Flera respondenter menar att ledningsgruppen varit dåliga på besvara dessa frågor. Exempelvis berättar Sven följande:

”Vi som kämpar har talat inför döva öron och skrivit inför blinda ögon.”

(Sven)

Utdraget ovan är ett av många som vittnar om att medarbetarna har svårt att samarbeta med ledningen. Flera respondenter berättar att medarbetarna stundtals känt sig osäkra och frågande inför sin egna liksom avdelningens framtid. En av respondenterna menar vidare att uppkomsten av samarbetssvårigheter grundar sig i att medarbetarna varit missnöjda med ledningens tillvägagångssätt att planlägga och genomföra organisationsförändringen utan att föra en dialog med de sjuksköterskor som besitter en yrkesstolthet och kunskap att genomföra arbetet. Exempelvis berättar Fredrik följande:

”De flesta är duktiga, arbetsvilliga, snabblärd och drivs av en genuin önskan att hjälpa. Det sistnämnda försöker byråkratin att medvetet? nöta bort. Med orimlig arbetsbörda, dålig introduktion, och för stora omedelbara krav jagas många bort från sus. Med tanke på "bristen" på sköterskor borde man från ledningens sida ha en önskan om att behålla denna personal.” (Patrik)

Utdraget ovan vittnar om att respondenterna upplever att kompetenta medarbetare tvingas bort på grund av orimliga arbetsförhållanden. Flera respondenter menar att ledningen därmed inte värdesätter medarbetarnas yrkeskunnande och poängterar att så länge där inte förekommer luckor i arbetsscheman kommer sjukvården fortsättningsvis att *”effektivt urholkas”*. En av respondenterna menar exempelvis att det heller inte kommer vara möjligt att lära upp nyutbildade sjuksköterskor om man inte förespråkar en välmående sjukhusverksamhet där utveckling och kunskap går före omoraliska reformer.

Flera respondenter menar vidare att där funnits en rädsla och påtaglig oro bland medarbetarna att förlora sina arbeten om man valt att diskutera och föra fram missförhållanden inom Skånes Universitetssjukhus (SUS). En av respondenterna menar exempelvis att medarbetarna enbart betraktas som ”små brickor” i ett spel och att man heller inte bryr sig om deras välbefinnande. Flera respondenter beskriver den rådande kompetensförlusten som en ”ond cirkel” som blivit allt mer komplex och att det därmed förr eller senare kommer slå tillbaka på dem själva och patienterna. Respondenterna menar vidare att verksamheten därmed håller på att krackelera och att medarbetarna nu efterfrågar risk- och behovsanalyser för att utveckla sjukhusverksamheten.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att förlust av yrkesstolthet och kompetens är ett resultat av ett undermåligt förändringsarbete där organisationens medarbetare känt sig försummade och heller inte en del av den organisatoriska verksamheten.

4.1.3 Bristfällig kommunikation och osäkerhet

En utmaning för individer på ledande befattning är att hjälpa medarbetarna att tolka och förstå adekvat information under en förändring. Ledningen ska därmed förklara vad informationen innebär för avdelningen och för den enskilda medarbetaren (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Flera respondenter upplever att ledningsgruppen inte gjort tillräckligt, vilket skapat osäkerhet bland medarbetarna. Exempelvis berättar Anne följande:

”Jag frågade min chef som inte visste särskilt mycket. Som i sin tur vände sig till verksamhetschefen som säger att vi ska göra såhär och såhär är det. Det ska bli ett Universitetssjukhus, vilket vi kommer att spara pengar på i framtiden. Det är ungefär den informationen man fått. Sen har vi ju haft informationsmöten, men har man då varit sjuk och uteblivit så har man gått miste om information. Mail utskick har ju gjorts men mailkorgarna är ju ofta fulla och vi är tidspressade. Ska jag då ta min fritid och göra detta. Min uppgift är ju att ta hand om patienterna.” (Anne)

Utdraget ovan vittnar om att universitetssjukhusets medarbetare upplever att den uppkomna osäkerheten bland medarbetarna är direkt sammankopplad med en bristfällig kommunikation. En av respondenterna menar att man inom avdelningarna eftersträvat en öppen dialog kring förändringsarbetet men att kommunikationen varit begränsad och att medarbetarna upplevt att man ”*trevat sig fram i blindo*”. Flera respondenter menar att detta beror på att medarbetarna på egen hand försökt ”*tolka*” och ”*förstå*” förändringsarbetet och därmed försökt skaffa sig en egen uppfattning. Anne fortsätter att berätta följande:

”Den mesta informationen jag fått har ju egentligen varit genom mina kollegor på fikaraster etc. Då vi har haft tid att prata igenom allt som händer. Men jag vet inte om det är så bra egentligen. [...] Många bäckar små blir ju till slut en uppsjö av åsikter.” (Anne)

Utdraget ovan vittnar om att den informella kommunikationen varit utbredd eftersom det finns ett behov att kommunicera. Flera respondenter menar att man tappat förtroendet för organisationens ledningsgrupp och att man hellre vänder sig till sina närmaste kollegor när man vill föra diskussioner och tillgodogöra sig information. Medarbetarna behöver därmed inte upprätthålla en *fasad* utan kan *förlägga sin mask* och diskutera personlig information (Jfr Goffman, 2014). En av respondenterna menar vidare man måste skapa alternativa kommunikationsvägar om man vill kunna föra en dialog med sina medarbetare. Vi har valt att utveckla resonemanget längre fram i studien, under avsnittet: ”Facebookgruppen”.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att medarbetarna upplever att informationen varit bristfällig och skapat osäkerhet i organisationen.

4.2 Medarbetarnas meningskapande inom och utom formella kanaler

Genom den empiri vi samlat in under våra intervjuer med organisationens kommunikationsavdelning och med representanter från olika sjukhusavdelningar har vi kunnat urskilja vilka *formella* och *informella* kommunikationskanaler som varit betydelsefulla under organisationens förändringsarbete. Ledningsgruppen har valt att använda sig av det vi tidigare benämnt som ansikte mot ansikte

kommunikation medan sjukhusets medarbetare däremot på egen hand valt att använda sig av sociala medier som ett återkopplingsverktyg för att uttrycka sin oro och vinna en kollektiv medvetenhet.

4.2.1 Stormöten och behovet av ansikte mot ansikte kommunikation

Till en följd av förändringsarbetet och kritiken mot besparingarna inom den skånska sjukvården arrangerades stormöten genom fackförbund, intranät och avdelningarnas anslagstavlor. Flera respondenter upplever att de dialogmöten som ägt rum mellan ledning och medarbetare varit ”ryckiga” och ”otydliga” eftersom medarbetarna inte fått något grundläggande besked om vilka prioriteringar man ska göra i sitt dagliga arbete och hur vården därmed ska kunna bli bättre. Exempelvis berättar Donald och Sven följande:

- *”Dialog är ett spel för gallerierna eftersom makten inte är jämlikt fördelad utan ligger hos de som bestämmer”* (Donald)

- *”Det är fegt av dem att inte våga svara på frågor. Det är varken respektgivande eller demokratiskt.”* (Sven)

Utdragen ovan är ett av många som vittnar om att den formella ansikte mot ansikte kommunikationen inte alltid är tillräcklig i samband med företeelser som infinner sig utanför det normala flödet av information. När man kommunicerar med sina medarbetare måste man få dem att förstå varför man väljer att handla som man gör men även finnas till hands för de informella frågor medarbetarna vill få besvarade. En minskad osäkerhet och stark grupp tillhörighet skapar därmed kontroll (Jfr Johansson & Heide, 2008). Våra respondenter Lars Malmberg och Magnus Eneroth menar således att man tagit stora strukturella beslut utan förankring och återkoppling med organisationens medarbetare. Respondenterna menar vidare att det är viktigt att man upprätthåller den informella ansikte mot ansikte kontakten med sina medarbetare annars tappar man som organisation mycket kraft och engagemang som man även gjort i samband med denna förändring. Flera respondenter menar att man bör uppmuntra informella möten eftersom dessa hjälper till att skapa förståelse och sammanhållning (Jfr Albrecht

& Hall, 1991). Informella möten menar vi därmed kan kompensera för de svagheter som uppstår i samband med sjukhusets formella möten.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att medarbetarna upplever att organisationen inte tar sig tiden att stämma av med sina anställda för att minska risken för missförstånd. Ledningen måste därmed vara tydligare i sin kommunikation så att medarbetarna kan uppnå tänkta förväntningar och behålla det sakliga värdet i den formella kommunikationsprocessen.

4.2.2 Facebookgruppen

Facebookgruppen skapades till en följd av ett förändringsmotstånd från vårdpersonal och en mobiliserad allmänhet som ville framhäva sin besvikelse över sjukvårdens kvalitetsförsämring. Flera respondenter menar att Facebookgruppen är ett resultat av en toppstyrd organisation med undermåliga kommunikationsstrategier och åtgärdsplaner för att skapa en god dialog med organisationens medarbetare. En av respondenterna menar exempelvis att kommunikationskanalen stödjer vårdpersonalens direktrapportering om vad som händer på olika avdelningar, och sammanlänkar erfarenheter som tillsammans skapar en enhetlig bild av sammanslagningen och de konflikter som uppstår mellan ledningen och medarbetarna. Flera respondenter menar vidare att den interaktion som uppstår genom Facebookgruppen därmed skapar nya gemensamma kunskaper om verksamheten och är ett viktigt verktyg för sjukvårdsorganisationens medarbetare. Exempelvis berättar Analya och Lars följande:

”Här kan folk från olika verksamheter ta del av en helhet. Det funkar ju skitbra att jobba kvar på en avdelning med mindre vårdplatser. Men hur påverkar det verksamheterna runt omkring? Hur går det med de patienter som inte får plats? Vad händer med de som inte fick träffa specialisten i tid? Vad händer med personalen i verksamheter som är hotade eller bollas mellan olika divisioner? Denna sida behövs.” (Analya)

Självklart ska man vara med i gruppen, och försöka förstå vad som sker och vad man kan göra något åt. När många får fundera på detta problem så kommer det fram aspekter som gör att man förstår alltmer.” (Lars)

Utdragen ovan är återkommande argument bland respondenterna och vittnar om att Facebook som en informell kommunikationskanal blivit medarbetarnas spelarena. En plats där man kan kommunicera och införskaffa information mellan personer inom olika avdelningar och områden i organisationen. En av respondenterna menar att Facebookgruppen inte enbart kompletterar den informella kommunikation som uppstår i korridorer och fikarum utan förmedlar tillika medarbetarnas gemensamma uppfattningar och kan därmed påverka samhällets intressenter. Vidare beskriver sig huvudparten av de tillfrågade respondenterna sig själva som aktiva deltagare i Facebookgruppen och även fast dem själva inte alltid gör egna inlägg besöker dem gruppen för att fylla upp sina informativa depåer rörande universitetssjukhusets utveckling. Vi har valt att utveckla resonemanget under det nästkommande avsnittet: ”Gemenskap”.

Sammanfattningsvis menar majoriteten av de tillfrågade respondenterna att den interaktion som uppstår i sociala medier bidrar till nya gemensamma kunskaper mellan medarbetare inom olika avdelningar och områden i organisationen. Facebookgruppen har kommit att bli ett komplement till traditionella kommunikationskanaler när medarbetarna känt sig försummade och vill göra sin egen röst hörd bland andra. Detta har därmed förändrat medarbetarnas sätt att kommunicera och införskaffa information om Skånes Universitetssjukhus (SUS) och dess verksamhet.

4.2.3 Gemenskap

Utifrån intervjuer och vår netnografiska studie har vi noterat att flera respondenter upplever att Facebookgruppens främjar nya nätgemenskaper mellan organisationens medarbetare och samhällets övriga intressenter. Exempelvis berättar Victoria följande:

”Sammanhållningen är stark tack vare gruppen och fungerar som vår spelarena. Ibland har jag fått info av kollegor inom sjukvården, ibland har

jag läst i Sydsvenskan och ibland har jag kunnat slänga ut en fråga eller bara informerat om ett rykte som jag har hört.” (Victoria)

Utdraget ovan är ett av många som vittnar om att gemenskapen och därmed sammanhållningen är stark tack vare Facebookgruppens existens. Medarbetarna har numera möjligheten att påverka varandra oberoende av tid på dygnet eller vilken del av organisationen man tillhör. En av respondenterna menar exempelvis att Facebookgruppen bidrar till snabb, relevant och aktuell information. Detta menar vi går i linje med Skeels & Pratts (2010) uppfattning om att Facebook används som ett återkopplingsverktyg där medarbetare och samhällets medborgare kan uttrycka sig och vinna medvetenhet. Vår netnografiska studie pekar vidare på att medlemmarnas personliga inlägg har berört människor med samma intresse och mål för sjukhusets verksamhet, men som de vanligtvis inte skulle kommit i kontakt med i sitt dagliga arbete. Detta menar vi lägger grunden för gemenskap och utökade bekantskapskretsar. Victoria fortsätter att berätta följande:

”Ordspråket säger: Ingen kan göra allt men alla kan göra något! Och så är det i verkligheten också. Jag vill uppmana alla som kan och är med i gruppen att engagera sig. Man kan göra så mycket tillsammans. Skriv meddelanden till varandra på Facebook, bolla tankar/idéer, inspirera, motivera, diskutera, sedan kan man agera vidare. Alla idéer är tänkvärda. Att göra något är bättre än att inte göra något alls.” (Victoria)

Utdraget ovan är ett av många som vittnar om att medlemmarna anser att de kan göra mer tillsammans än vad de kan göra på egen hand och att Facebookgruppen därmed bidrar till gemenskap inom sjukvården. Flera respondenter menar vidare att möten med likasinnade över diskussionsforumet ger en känsla av hopp och har en stark inverkan på medarbetarnas tillvaro. En av respondenterna menar exempelvis att informationsinnehållet på Facebookgruppen stödjer medarbetare från olika nivåer av avdelningar och områden som känner sig övergivna av sin arbetsgivare.

Vår uppfattning är att den digitala diskussionsarenan fungerar som en katalysator som samlar in och sammanför engagerade medarbetares uppfattningar

om externa och interna sakfrågor, vilket dels attraherar och påverkar intressenter utanför gruppens ramverk. Interaktionsarenan bidrar till sammanhållning och hjälper till att hålla gruppens medlemmar uppdaterade, vilket vi menar är gruppens styrka och utgör Facebookgruppen till en elitkanal.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Facebookgruppen bidrar till gemenskap, vilket innebär att informationsutbytet sker mer spontant och ger större frihet. Arbetsklimatet har därmed blivit öppnare och medarbetarna delger information av privat- och arbetsrelaterad karaktär.

4.2.4 Osäkerhet och meningsskiljaktigheter

Utifrån informationsflödet i vår netnografi av den aktuella Facebookgruppen: ”*Rädda Universitetssjukhuset i Lund*” har vi kunnat konstatera att administratörerna tagit på sig rollen att bestämma vilka teman och inlägg som användarna får publicera. Flera respondenter menar att medlemmarna därmed känt sig osäkra och att det råder meningsskiljaktigheter gällande vilken information som är lämplig och olämplig att dela med sig till andra. Eva som är en av Facebookgruppens administratörer väljer att uttrycka sig på följande sätt:

”Det blir extra svårt när det blir flera budskap i en och samma text speciellt om olika personer kommenterar de olika delarna. Vill man ha personliga svar tycker jag att man ska använda meddelandefunktionen och inte föra den diskussionen på ett allmänt forum.” (Eva)

”Facebook har en svaghet i att det endast skrivs text och att man inte ser kroppsspråk och betoningar i det som ”sägs”. Det är även svårt att snabbt be om förtydligande och få svar.” (Eva)

Utdragen ovan vittnar om att Facebookgruppen är en arena för diskussion och motsättningar. Information behöver heller inte ha samma betydelse för alla gruppmedlemmar utan det är den kunskap och tolkningsramar medlemmarna har som fastställer vad informationen betyder och för vem och vilka observatörer den är betydelsefull. Komplexiteten kan beskrivas i mer generella ordalag utifrån Erving Goffmans (2014) beskrivning om hur den *främre regionen* står i direkt

kontrast till den *bakre regionen*. Den främre regionen menar vi kan beskrivas utifrån den framträdande information som skapar en diskussion. Den bakre regionen menar vi däremot skildrar personliga trosuppfattningar och vitala hemligheter som skapar motsättningar. Flera respondenter menar att den information som publiceras på Facebookgruppen endast ska stödja verksamheten och därmed heller inte vara personlig. En av respondenterna menar och andra sidan att sociala medier som verktyg inte är tänkt att begränsa användarna utan istället bidra till gemenskap (Jfr Byam, 2010). Sociala medier menar vi därmed förlorar sin betydelse om man väljer att begränsa yttrandefriheten för gruppens medlemmar. Lars, i 60-årsåldern berättat att medlemmarnas gemensamma funderingar snarare skapar mening och ytterligare förståelse för verksamheten.

En del av respondenterna vittnar även om att dem lämnat gruppen för att sedan ansluta sig på nytt. Exempelvis berättar Gunilla i 60-årsåldern att hon har ett brinnande intresse i forskning och utveckling av Lunds Universitetssjukhus (SUS) och ansåg därmed att sina mångåriga erfarenheter skulle kunna vara en bidragande faktor i diskussioner rörande räddningen av universitetssjukhusets verksamhet. Vidare berättar Gunilla att hon valde att lämna Facebookgruppen för en tid på grund av att hon tyckte att diskussionerna i informationsflödet mestadels handlar om politik och struntprat. Detta har vi valt att redogöra för under det nästkommande avsnittet: "Avvikande inlägg och missförstånd".

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Facebookgruppen är en arena för motsättningar och personliga trosuppfattningar. Plattformen öppnar därmed upp för dialog och utökad kunskap som skapar tillförlit och tillhörighet bland organisationens medarbetare.

4.2.5 Avvikande inlägg och missförstånd

Flera inlägg uppfattas som vi tidigare nämnt som allt för personliga och är därmed avvikande från det normala flödet av information. Exempelvis tycker en av respondenterna att det inte blir seriöst om man väljer att beskriva sina egna upplevelser om sjukvårdens tillkortakommanden på Facebookgruppen. En annan respondent beskriver flera inlägg som "*malplacerade*" och inte heller av rätt "*genre*" för Facebookgruppens intresse. Ytterligare exempel på avvikande inlägg kan handla om vissa personers val av kläder eller personliga inlägg som på ett

onödigt sätt trissat upp stämningen bland Facebookgruppens övriga medlemmar. Victoria som är i 30-årsåldern väljer att beskriva sina upplevelser kring avvikande inlägg på följande sätt:

”När många är inblandade i en chattediskussion så kan det bli fokus på helt fel saker. Exempelvis kläder, eller att man hakar upp sig på något personen har sagt och så blir det tjafs.” (Victoria)

Utdraget ovan vittnar om att man genom kommunikationskanalen snabbt och enkelt kan nå en större massa av människor men att det samtidigt lätt kan ge upphov till missförstånd. Uppkomsten av avvikande inlägg menar vi tyder på ett avancerat gränssnitt som består av flera handlingsalternativ och interaktionsytor mellan gruppens medlemmar (Jfr Cook, 2008). Hur en användares åsikter kommer motas av andra medlemmar menar vi därmed kan vara svårt och förutse innan informationen blivit publicerad och läst av övriga medlemmar. Vår netnografiska studie vittnar om inlägg som tagits bort och medlemmar som uteslutits från gruppen. En annan anledning till att dessa inlägg förekommer är på grund av ren frustration över vårdens utveckling och att man upplever att ledning och makthavare inte tagit problematiken på större allvar.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att dessa sociala miljöer sammanför människors olika erfarenheter och värderingar. De inlägg som definieras som avvikande tas bort från Facebookgruppen.

5.0 Diskussion och slutsatser

Examensarbetet har en grund i det tolkande perspektivet och är ämnat att belysa medarbetarnas upplevelser under ett förändringsrelaterat kommunikationsarbete. Eftersom det står klart att det finns ett behov av forskning om medarbetarperspektivet under förändringar har vi valt att genomföra vår studie för att skapa en bättre förståelse för vilken roll en organisations medarbetare har under en förändring. Utifrån vårt syfte och aktuella frågeställning har vi kommit fram till följande resultat.

Vår första forskningsfråga behandlade hur medarbetarna upplevde att kommunikationsprocessen varit under förändringen. Våra resultat visar att informationsutbytet varit bristfälligt och skapat en osäkerhet i organisationen. Resultaten vittnar även om att den undermåliga kommunikationen har bidragit till att medarbetarna heller inte känt sig delaktiga under förändringsarbetet och därmed förlorat tilliten till förändringsledningen. Det gäller även att komma ihåg att initiativtagarna till ett förändringsarbete är de som är engagerade och mest insatta. Den här gruppen får ett tankemässigt försprång som övriga medarbetare i organisationen inte har. Det får konsekvenser för tidsaspekten för förändringen, och medarbetare och chefer på en lägre operativ nivå måste därmed få tiden att kunna smälta och bearbeta tänkta förändringsnyheter (Jfr Johansson & Heide, 2008). Resultaten visar vidare att medarbetarna således efterfrågar en mer meningsskapande syn på kommunikation, där man tillsammans med förändringsledningen arbetar mot gemensamma målsättningar inom Skånes Universitetssjukhus (SUS).

Vår andra forskningsfråga fokuserar på vilken betydelse Facebookgruppen haft som informell kommunikationskanal. Resultaten visar att medarbetarna väljer att ansluta sig till gruppen för att kunna få gehör för sina egna åsikter men även ta del utav övriga medarbetares uppfattningar. Detta menar vi skapar en gemensam trosuppfattning och kollektiv intelligens som skapar opinion och påverkar samhällets övriga medborgare. Kommunikationskanalen har därmed blivit

medarbetarnas spelarena och ett alternativ när den formella kommunikationen inom Skånes Universitetssjukhus (SUS) inte varit tillräcklig. Vidare visar våra resultat att Facebookgruppens medlemmar upplever att de får tillgång till snabbare och mer relevant information som ligger i vederbörande medlems intresse. Detta menar vi därmed har förändrat medarbetarnas sätt att kommunicera och införskaffa information gällande verksamheten inom Skånes universitetssjukhus (SUS).

Vår tredje forskningsfråga fokuserade på om Facebookgruppen förändrat medarbetarnas tillvägagångssätt att kommunicera och införskaffa information. Våra resultat visar att Facebookgruppen öppnar upp för en personlig dialog där forumet fungerar som en klagomur för en del av organisationens medarbetare. Uppkomsten av dessa motsättningar menar vi tyder på en frustration över verksamhetens utveckling men också att kommunikationsplattformen Facebook har ett avancerat gränssnitt som tillåter olika handlingsalternativ och består av flera interaktionsytor mellan gruppens medlemmar. Dessa sociala miljöer menar vi således sammanför medarbetarnas olika erfarenheter och värderingar, vilket kan skapa personliga band och sammanhållningar som skapar nya nätgemenskaper. Trots motsättningarna drar vi slutsatsen att medarbetarna upplever att Facebookgruppen fungerar som ett nav mellan sjukhusets avdelningar och olika områden. En plats som karakteriseras av en vi-mot-dem dynamik där man kan uttrycka sin oro och vinna medveten. Den informella information som delges mellan vederbörande medarbetare menar vi därmed inte enbart skapat en dialog utan bidrar även till utökade bekantskapskretsar.

Vår fjärde forskningsfråga fokuserade på vilket sätt de sociala mediernas framväxt förändrat gränsdragningen mellan internkommunikation och externkommunikation. Resultatet visar att framväxten av Facebook har suddat ut gränserna mellan intern- och extern kommunikation inom Skånes Universitetssjukhus (SUS). Genom kommunikationskanalen kan man ta del av formellt liksom informellt användargenererat informationsinnehåll (Jfr Falkheimer & Heide, 2011). Organisationens medarbetare kan därmed på egen hand tolka och lägga till meningar i varandras information.

Eftersom god kommunikation oftast är en central grundförutsättning för vilket utfall en förändring får i en organisation anser vi att Facebook som etablerat kommunikationsverktyg är unikt i det avseende att organisationer har möjligheten

att enkelt skapa och upprätthålla en dialog med ett större antal individer i olika publiker (Jfr Heide & Simonsson, 2012). Framförallt menar vi att det är viktigt att dagens organisationer använder sociala medier i sina kommunikationsstrategier för att kartlägga medarbetarnas och övriga intressenters aktiviteter och åsikter för att bland annat hantera beslutsfattande och reducera organisatoriska motsättningar.

5.1 Praktiska implikationer

Vård och omsorg är ett intresseväckande och angeläget ämne som berör oss alla, antingen som vårdbehövande eller som närstående till någon som är i behov av vård. När nya och lätt åtkomliga informationskanaler skapas med ett utpräglat konsumentperspektiv söker därmed många individer sig till dessa informationskällor. Den skånska sjukvårdens passivitet och avsaknad av formella strategier gällande sociala medier menar vi därför öppnar upp för privata aktörer som vill komma närmare vårdens olika verksamheter och utvärdera viktiga frågor. Genom sociala medier har således den politiska och tjänstemannamässiga ledningsgruppen möjligheten att stärka sina positioner genom att aktivt föra en dialog gentemot samhällets övriga invånare. Genom att finnas tillhands och på ett öppet sätt besvara direkt sjukhusrelaterad information når Skånes Universitetssjukhus (SUS) en geografiskt större målgrupp och framstår som en mer innovativ och tilltalande arbetsgivare som heller inte har något att dölja för samhällets medborgare eller organisationens medarbetare. Sociala medier som återkopplingsverktyg menar vi därmed bland annat kan användas till kvalitetsförbättring och utvärdering.

5.2 Förslag till vidare forskning

I denna studie har vi dessvärre inte haft möjligheten att kunna belysa alla tänkbara infallsvinklar som kan vara av intresse för arbetets utveckling. Vi vill också tydliggöra att vår forskning inte är att åstadkomma färdiga teorier inom området förändringskommunikation utan vår förhoppning är att forskningsområdet ska studeras vidare.

Då vår studie enbart är knutet och begränsat till en fallorganisation hade det varit av intresse att utöka studien med att ställa organisationen och dess

kommunikation i relation till en annan. Då tänker vi i synnerhet på hur ett fusionsarbete kan skilja sig åt och vilken betydelse implementeringen av sociala medier som etablerat kommunikativt verktyg kan ha i olika organisationers förändringsprocesser.

Referenser

- Albrecht, T.L, & Hall, B.J. (1991). Facilitating talk about new ideas: the role of personal relationships in organizational innovation, *Communication Monographs*, Vol. 58 No.3, pp.273-88.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Sköldberg, K. (2008): *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Lund: Studentlitteratur.
- Avey, J., Wernsing, T. S., Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 44 s. 48-70.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring* Lund: Studentlitteratur.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of changes recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11),1573-1601.
- Bennett, E. E. (2009). *Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets*. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362-374.
- Bryman, Alan. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Byam, N. (2010). *Personal connections in the Digital Age*. Servis Filmsetting Ltd, Stockport, Cheshire.
- Carlsson, L. (2010). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier*. Billes Tryckeri AB.
- Cheney, G. Christensen, L. T. Zorn, T. E. Jr. & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practices*. Long Grove: Waveland.

- Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0 - How software will change the future of work*. Aldershot: Gover Publishing Ltd.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998) A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change, *Human Resource Management*, 37(3/4), pp. 295–303.
- Ekman, G. (2003) *Från prat till resultat- om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Uppl. 6. Malmö: Liber.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Eysenbach, G. and Till, J.E. (2001). Ethical issues in qualitative research on internet communities, *British Medical Journal*, Vol. 323, No. 7321, pp. 1103-1105.
- Falkheimer, J & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation - Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Liber.
- Falkheimer J., & Heide M. (2007) *Strategisk kommunikation*. Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Upplaga 1:1. Liber.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation – Forskning och praktik*. (Upplaga 1:2) Lund: Studentlitteratur.
- Ford J. and Ford L. (1995), The Role of conversation in producing intentional change in organizations, *Academy of Management Review*, Vol 20, No 3, pp 541-570.
- Fors-Andée, J. (2012). Modern kriskommunikation: *Din guide för framgångsrik kommunikation i krissituationer*. Rectiro Förlag AB.
- Finbarr, D. Teague, P & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication *Corporate communication, An international journal*. Vol 8. Nr 3. Sid 153-162
- Francis, H. (2007). Discursive struggle and the ambiguous world of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9(I), 83-96.
- Frampton, B., D. & Jeffrey T., C. (2013). Friend or not to friend: Coworker Facebook friend requests as an application of communication privacy

- management theory. Kent State University, *School of Communication Studies*.
- Gephart, R. (2004). *Sensemaking and new media at work*. CA: Sage.
- Goffman, E. (2014). *Jaget och maskerna*. Upplaga 6:1. Studentlitteratur.
- Heath, R. (1998). Working under pressure: crisis management, pressure groups and the media. *Safety Science*, 30, 209–221.
- Heide M., Johansson C., & Simonsson C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Liber: Kristianstad.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Heide, M. (2002). *Intranät – En ny arena för kommunikation och lärande*. Avhandling, – Lunds University.
- Hill, S., Bartol., K Tesluk., & Langa, G. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol. 108, Issue 2, Page 187-201.
- Heylighen, F. (2010). *Collective Intelligence and its Implementation on the Web: algorithms to develop a collectivemental map*. University of Brussels.
- Holmes, J., & Marra, M. (2004). Relational practice in the workplace: womens talk or gendered discourse? *Language in Society*, Vol. 33 No.3, pp.377-98.
- Johnson, J.D., Donohue, W.A., Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels, *The Journal of Business Communication*, Vol. 31 No.2, pp. 111-22.
- Jian, G (2007) Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model, In *Management communication quarterly*, 1:5-28
- Johansson, C. Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber.
- Kaplan, A. M., & Haenlein M. (2010). Users of the world unite. The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kock, N. (2005). Media Richness or Media Naturalness? The Evolution of Our Biological Communication Apparatus and Its Influence on Our Behavior Toward E-Communication Tools. *Ieee Transactions on professional communication*, vol 48. No 2.
- Kotter J.P. (1995) Leading Change: *Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*. 37 (3), pp 42-48.

- Kozinets, R.V. (2010). *Netnography: doing ethnographic research online*. Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Leenders, R., & Gabbay, S. (1999). CSC: an agenda for the future, in Leenders, R., Gabbay, S. *Corporate Social Capital and Liability*. *Kluwer Academic Publishers*, Boston, MA, pp. 483-94.
- Lévy, P (1997). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Plenum, New York.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (andra upp.). Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, S. (2012). *Nya medier och kommunikation: Makt och meningsskapande i den digitala tidsåldern*. Gleerups.
- Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315–331.
- Marken, G. A. (2005). To blog or not to blog: That is the question? *Public Relations Quarterly*, 50, 31-33.
- Mazzei., A & Ravazzani, S. (2011). Corporate Communications: Manager – employee communication during a crisis: the missing link, *Corporate communications: An International Journal*
- Padma, R. (2012). Internet and new media: A study of emergence and implications of collective intelligence on the World Wide Web. *Manipal Institute of Communication*.
- Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges Television* (Doktorsavhandling/Doctoral thesis, Serie, serienummer). Örebro: Universitetsbiblioteket 2006.
- R. L. Daft and R. H. Lengel. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Manage. Sci.*, vol. 32, no. 5, pp. 554–571.
- Rice, R. E., & Gattiker, U. E. (2001). New media and organizational structuring. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication*, (pp. 544-581). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Sandberg, J., & Targama, (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change, *Corporate Communications: An International Journal*.
- Smith, W. P. & Kidder, D. L. (2010) You've been tagged! (Then again, maybe not): *Employers and Facebook, Business Horizons*. Volume 53, Issue 5, pp. 491–499.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: a practical handbook*. (3) London: Sage.
- Skeels, M., Unruh, K., Powell, C., & Pratt, W. (2010). Catalyzing Social Support for Breast Cancer Patients. *Cambridge Health Institute Conference Proceedings*, 173-182.
- Smith J.B. (1994). *Collective Intelligence in Computer-Based Collaboration* Erlbaum, New York.
- Smith, L. (2005). *Effective Internal communication, PR in Practice series*. Kogan Page Limited.
- Taylor, S. S. (1999) Making sense of revolutionary change: Differences in members stories. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 524-539.
- Taylor, J. & van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization. Communication as its Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ulmer, R. R. Sellnow, T. L. Seeger, M. W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Books.
- Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Process of collective mind fullness. I R. I. Sutton & B. M. Staw (red.) *Research in organizational behavior* (Vol. 21, ss. 81-123). Stanford, CT: Jai Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (2001). Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. *In Making sense of the organization* (pp. 444-457). Oxford, UK: Basil Blackwell.

Digitala källor

www.facebook.com

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjuguiden är utformad efter en tematiserad disposition som är uppbyggd efter fem strukturerade teman.

1.0 Introduktionsbaserade frågor

- 1.1 Vilka är vi och vad har vi för bakgrund?
- 1.2 Vad är strategisk kommunikation och vad fyller det för funktion i samhället?
- 1.3 Vad är syftet med vårt forskningsprojekt?
- 1.4 Hur lång tid beräknar vi att intervjun kommer ta?
- 1.4 Har du/ni något emot att vi använder oss utav ljudupptagning/inspelning?
- 1.5 Vad har respondenten för bakgrund? (Namn och position inom Skånes Universitetssjukhus)

2.0 Organisationens interna kommunikation (informell/formell, kanaler, ansikte-mot-ansikte, strategier och målgrupper)

- 2.1 Vad har den interna kommunikationen för betydelse för dig?
- 2.2 Vilka kanaler använder sig organisationen av i sitt interna kommunikationsarbete?
- 2.3 Hur kommunicerar du/ni med ledning/medarbetare?
- 2.4 Har där förekommit tillfällen då du önskat att kommunikationen borde varit bättre?

3.0 Organisationsförändring och förändringskommunikation (fusioner och meningsskapande under en förändringsprocess)

- 3.1 Vem skulle du säga bär ansvaret att ge tillförlitlig och tillfredställande information i samband med en förändring?
- 3.2 Vilka kommunikationskanaler använde organisationen sig av under förändringsarbetet?
- 3.3 Hur upplever du att kommunikationen varit under förändringsarbetet?
- 3.4 Anser du att kommunikationen mellan ledning och medarbetare varit bra?
- 3.5 Vad är din helhetsuppfattning gällande sammanslagningen av sjukhusen?

4.0 Organisationen och digitala medier (sociala medier, Facebook, interaktion, kollektiv intelligens, gruppbildning och feedback)

- 4.1 Vad tänker du på när vi säger sociala medier?
- 4.2 Vad är sociala mediers styrka respektive svagheter enligt dig?
- 4.3 Hur använder sig organisationen av sociala medier i sitt externa/interna arbete?
- 4.4 Använder du dig själv av sociala medier? (I ditt arbete? Har du en egen Facebook profil?)
- 4.5 Är du medlem i Facebookgruppen: "Rädda Universitetssjukhuset i Lund"?
- 4.6 Varför valde du att ansluta dig till gruppen?
- 4.7 Vilken betydelse har Facebookgruppen haft för dig och dina kollegor?
- 4.8 Hur ofta besöker du Facebookgruppen? (Är du aktiv? Egna inlägg? Är infon tillförlitlig?)
- 4.9 Har Facebookgruppen stärkt sammanhållningen mellan dig och dina kollegor?

5.0 Avslutande frågor (funderingar och återkoppling)

- 5.1 Finns där något du skulle vilja tillägga som vi redan inte tagit upp under denna intervju?
- 5.2 Får vi återkomma om vi skulle ha eventuella följdfrågor?

Tack för du tog dig tid att besvara dessa frågor!
Jesper & Jonas

Bilaga 2: Genomförda intervjuer

- Intervju med Per-Anders Abrahamsson: Verksamhetschef vid Urologiska Kliniken i Malmö. Den semistrukturerade intervjun genomfördes den 27 mars 2013 under en timme.

- Intervju med Eva Johannesson: Kommunikationschef vid Lund.
Den semistrukturerade intervjun genomfördes den 8 april 2013 under 1 timme.

- Intervju med Magnus Eneroth: Verksamhetschef vid Ortopeden i Malmö.
Den semistrukturerade intervjun genomfördes den 9 mars 2013 under 1 timme.

- Intervju med Ann Åkesson: Medieredaktör vid Lund.
Den semistrukturerade intervjun genomfördes den 19 april 2013 under 1 timme.

- Intervju med Lars Malmberg: Verksamhetschef vid Malmö.
Den semistrukturerade intervjun genomfördes den 4 april 2013 under 1 timme.

- Intervju med Eva Bartonek-Roxåvid: Kommunikatör vid Lund.
Den semistrukturerade intervjun genomfördes den 12 april 2013 under 1 timme.