

Kurskod: SKDK11 & SKOK11
Termin: Vårterminen 2019
Handledare: Mats Heide
Examinator: Asta Cepaite Nilsson

Mellanchefen – skavsårsplåster på förändringsrundan

En kvalitativ fallstuide av mellanchefer som meningsskapare och meningsgivare under en digitaliseringsförändring

ANNA JARL & TILDE SJÖSTRÖM

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Tack!

Vi vill först rikta ett stort tack till vår handledare Mats Heide för att du guidat och stöttat oss genom hela uppsatsprocessen. Sedan vill tacka Region Skåne och våra intervjupersoner för givande samtal och för att vi fått möjlighet att studera ert förändringsarbete. Slutligen vill vi tacka våra nära och kära för att ni funnits som bollplank och peppat oss under arbetets gång.

Vi vill tillägga att allt arbete med uppsatsen har utförts till lika delar av båda författarna

Sammanfattning

Mellancheferna – skavsårsplåster på förändringsrundan

Denna fallstudie syftar till att utvinna fördjupad kunskap om mellanchefernas komplexa och mångtydiga roll som meningsskapare och meningsgivare under en digitaliseringsförändring. Tidigare forskning har nämligen betonat mellanchefernas roll som avgörande under en förändringsprocess. Detta eftersom mellancheferna innehar en roll som meningsskapare när de omvandlar övergripande organisationsinformation till sina egna verksamheter för att medarbetarna ska kunna skapa förståelse kring förändringen. Samtidigt måste mellancheferna själva skapa mening kring förändringen, de är alltså både sändare och mottagare av förändringsledningens budskap. Genom textanalyser och kvalitativa intervjuer med personer som arbetar med att implementera digitaliseringsförändringen och personer som besitter en mellancheferposition kunde vi urskilja tre teman som påverkade mellanchefernas roll i en förändring: digitaliseringen, tillräcklig information och rollens komplexitet. Utifrån dessa teman kunde vi konstatera att mellancheferna under en förändring fungerar som ett skavsårsplåster, de ompaketerar och anpassar sin kommunikation för att minska medarbetarnas oro och influera deras meningsskapande. Dock kunde vi identifiera skillnader i hur mellancheferna hanterade och upplevde sin roll, vilket bottnade i tre faktorer: otydlig förändringskommunikation, att mellancheferna blir klämda mellan olika ansvarsområden och förväntningar samt att mellancheferna har olika förutsättningar och behov. Dessa faktorer hade alla en inverkan på mellanchefernas roll för att de själva skulle kunna skapa mening och vara meningsgivare under digitaliseringsförändringen.

Nyckelord: strategisk kommunikation, förändringskommunikation, mellanchefer, meningsskapande, meningsgivande, förändring, digitaliseringsförändring, offentlig organisation

Antal tecken inklusive blanksteg: 100 488

Abstract

The middle manager – band aid on the round of change

The purpose of this case study is to gain a deepened knowledge about the middle manager's complex and ambiguous role as sensemakers and sensegivers during a digital change. Former research has emphasized the middle manager's role as crucial during a process of change. This because the middle managers hold a role as sensemakers when they convert the organizational information to their own units in order to help the coworkers to create an understanding about the change. At the same time, the middle managers also must make sense and get an understanding about the change, therefore they are both senders and receivers of the message from the change management. By both text analysis and qualitative interviews, with people that work with implementing the digital change and people that hold a position as a middle manager, we could discern three themes that affects the role of the middle manager during a change: digitalization, enough information and the complexity of the role. Along with these themes we could establish that the middle managers operate as a band aid, they translate and adjust their communication in order to reduce the coworkers worry and to have an impact on their sense making processes. However, it was possible to identify how the middle managers handled and experienced their own role, which is based upon three factors: vague change communication, the fact that the middle managers get sandwiched between different responsibilities and have different expectations tied to their role and the fact that the middle managers have different requisites and needs. All these factors had an influence on the middle manager's role and their possibilities to make sense and to be a sensegiver during a digital change.

Keywords: strategic communication, change communication, middle managers, sensemaking, sensegiving, change, digitalization, public sector organization

Number of characters including spaces: 100 488

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Syfte och frågeställning	3
1.2 Avgränsningar	4
1.3 Disposition	4
2. Tidigare forskning och teori	6
2.1 Organisationsförändring	6
2.1.1 Förändring i offentliga organisationer	7
2.1.2 Digitaliseringsförändring	8
2.2 Mellancheferens roll i en förändring	9
2.3 Mellancheferen som meningsskapare och meningsgivare	11
3. Metod	14
3.1 Fallstudie – CAFM	14
3.2 Material och genomförande	15
3.2.1 Textanalys	15
3.2.2 Intervjuer	16
3.3 Analysarbete	18
3.4 Metodologisk reflektion	19
4. Analys	20
4.1 Digitaliseringsförändring	20
4.1.1 Teknikförståelse	22
4.1.2 Tilltro till systemets funktionalitet	23
4.2 Vikten av tillräcklig information	26
4.2.1 Delaktighet i strategiska beslutsprocesser	29
4.3 Mellancheferens komplexa roll	31
4.3.1 Förväntningar på mellancheferens roll	32
5. Slutsatser	39
5.1 Diskussion och reflektion	39
5.2 Förslag till framtida forskning	42
6. Referenslista	43
7. Bilaga	46
7.1 Bilaga – Intervjuguide	46

1. Inledning

Vi lever i ett förändringsamhälle – ett samhälle i konstant förändring. Globalisering, teknisk utveckling, nya regelverk, förändrad arbetsmarknad och konsumentbeteende samt nya värderingar hos anställda är några av anledningarna till att det ställs mer krav på att organisationer förändras (Alvesson & Sveningsson, 2014; Lewis, 2011). Det är ett mer eller mindre vedertaget uttryck att organisationer som inte anpassar sig till sin omgivning, inte kommer att överleva (Alvesson & Sveningsson, 2014). Även om förändringar ofta är förekommande i dagens organisationer tillhör det till ovanligheterna att en organisationsförändring faktiskt når de planerade målen. Misslyckandet beror sällan på tekniska faktorer utan den främsta anledningen till varför många organisationsförändringar har misslyckats, beror på den mänskliga faktorn och bristande internkommunikation (Johansson & Heide, 2008). Kraven på förändringskommunikationen ökar dock vid tekniska förändringar eller digitaliseringar då denna typ av förändringar tenderar att vara mer komplexa (Cameron & Green, 2012). Denna typ av förändringar påverkar nämligen ofta flera nivåer i organisationen och innebär inte enbart att organisationsmedlemmarna får nya verktyg och hjälpmedel, utan även förändrade rutiner och arbetssätt (Cameron & Green, 2012). På grund av denna komplexitet har cheferna en avgörande kommunikativ roll, eftersom de måste kunna förklara och visualisera digitaliseringens värde för att skapa förståelse för förändringen hos medarbetarna (Cameron & Green, 2012; Teulier & Rouleau, 2013). Detta är en central del i en förändringsprocess då det är genom medarbetarnas interaktioner och handlingar som förändringen verkställs (Lewis, 2011). Därigenom är medarbetarnas meningsskapande avgörande för att organisationsförändringen ska ske, såväl medarbetare som chefer måste förstå och skapa mening kring förändringsprocessen för att den ska kunna realiseras (Heide & Simonsson, 2019).

En grupp medarbetare som utgör en särskilt central roll i den meningsskapande processen är mellancheferna. I en organisation fungerar mellanchefer som meningsskapare när de omvandlar övergripande organisationsinformation till sin egna verksamhet i syfte att skapa förståelse för medarbetarna (Simonsson, 2018). Därigenom är mellanchefer både sändare och mottagare av ledningens budskap; de måste själva förstå förändringen samtidigt som de också ska kunna översätta och förmedla förändringen vidare till sina medarbetare. Därmed besitter mellanchefer en tvådelad roll – som både meningsskapare och meningsgivare. Meningsgivande,

eller *sensegiving*, är ett begrepp som myntades av Gioia och Chittipeddi (1991) och beskriver den process där intressenter påverkar varandras meningsskapande i syfte att omdefiniera den organisatoriska verkligheten. Denna tolkande process sker exempelvis under organisationsförändringar där ledningen eller cheferna försöker påverka medarbetarnas meningsskapande så att förändringen ska passa in i deras tolkningsramar (Gioia & Chittipeddi, 1991). Därmed är meningsgivande ett avgörande element i mellancheferns roll under en organisationsförändring för att kunna skapa acceptans, entusiasm och engagemang (Balogun, 2003; Maitlis & Lawrence, 2007; Van der Voet, Kupiers, Groeneveld, 2016).

För att studera mellancheferns tvådelade roll under en förändringsprocess kommer vi i denna fallstudie att undersöka en digitaliseringsförändring, även kallad digitaliseringsprogram, i en svensk offentlig organisation, nämligen Region Skåne. Valet av studieobjekt har gjorts mot bakgrund av dess komplexa organisationsstruktur, miljö och dess multipla intressenter – något som är särskilt utmärkande för offentliga organisationer (jfr. Van der Voet, Kupiers, Groeneveld, 2016). Inom förändringsforskningen har offentliga organisationer kritiserats för att ha svårigheter att hänga med i nya krav och villkor från omgivningen, men numera genomsyras även denna organisationstyp av en förändringsnorm, där förändringar är en del av det dagliga arbetet (Heide & Simonsson, 2019). Så är även fallet i Region Skåne, som befinner sig i ett skede där de arbetar med flera förändringar samtidigt för att komma ikapp sin omgivning. Detta ökar komplexiteten och kraven på organisationsmedlemmarna och då främst mellancheferna som ska ta emot och implementera förändringarna.

Genom att belysa mellancheferns tvådelade roll i en förändringsprocess kan vi därmed nå en djupare förståelse för kommunikationens komplexitet och de relationer och processer som utgör en organisation, nämligen medlemmarnas tolkningar, handlingar och kommunikation (jfr. Heide & Simonsson, 2011). Trots att tidigare forskning tillskrivit mellancheferns roll som komplex och paradoxal är det förvånansvärt få studier som belyser mångtydigheten i rollen vilket gör att denna unika roll är ett tämligen utforskat område (Alvesson & Gjerde, 2019). Därför kommer vi i följande studie att rikta strålkastarljuset mot mellancheferna i förhoppning att bidra med kunskap som är användbar för organisationer vid framtida digitaliseringsförändringar.

1.1 Syfte och frågeställningar

Denna studie har för avsikt att bidra med kunskap till fältet strategisk kommunikation genom att undersöka och analysera den interna förändringskommunikationen kring ett digitaliserings-

program utifrån ett mellanchefsperspektiv. Syftet med vår studie är att utvinna fördjupad kunskap om mellancheferns komplexa och mångtydiga roll som både meningsskapare och meningsgivare i en digitaliseringsförändring. För att kunna uppfylla vårt syfte, utgår vi från följande frågeställningar:

- Hur upplever mellancheferna i Region Skåne den tvådelade rollen som meningsskapare och meningsgivare i digitaliseringsprogrammet?
- På vilket sätt påverkas mellancheferns tvådelade roll av digitaliseringsförändringen?

1.2 Avgränsningar

För att besvara frågeställningarna och undersöka mellancheferns komplexa roll i en digitaliseringsförändring har vi som tidigare nämnt valt att avgränsa fallstudien till *en* organisationsförändring, nämligen digitaliseringsprogrammet CAFM som implementeras inom Region Skåne (beskrivs närmare i avsnitt 3.1). På grund av Region Skånes omfattande organisationsstruktur fanns det ingen tidsmässig möjlighet att träffa samtliga mellanchefer, utan urvalet av intervjupersonerna har avgränsats till de personer som i dagsläget arbetar med och är involverade i digitaliseringsförändringen. För att få förståelse för mellancheferns roll som meningsskapare och meningsgivare har vi valt att utgå från ett mellanchefsperspektiv och utifrån detta fokusera på den interna förändringskommunikationen. Detta gör att vi kan ta del av förändringskommunikationens betydelse i mellancheferns tvådelade roll. Då mellancheferna ska ta emot, omvandla och förmedla förändringsledningens budskap, är detta perspektiv viktigt för att skapa förståelse kring hur mellancheferns meningsskapande och meningsgivande byggs upp genom kommunikation.

1.3 Disposition

I nästkommande kapitel presenteras tidigare forskning, begrepp och teorier som ligger till grund för vår studie: organisationsförändring, förändring i offentliga organisationer, mellancheferns roll i en förändring samt mellancheferna som meningsskapare och meningsgivare. I kapitel tre

redogörs för vår fallstudie, metodval samt reflektioner kring studiens kvalitet och etiska överväganden. I kapitel fyra presenteras och analyseras det empiriska material, varpå det i studiens femte och avslutande kapitel diskuteras analysens resultat samt förslag för framtida forskning.

2. Tidigare forskning och teori

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning och relevanta teorier inom områdena organisationsförändring, förändring i offentliga organisationer och mellanchefens roll i en förändring som både meningsskapare och meningsgivare.

2.1 Organisationsförändring

Både förändring och organisationsförändring har länge varit två populära och etablerade forskningsområden för forskare inom flera olika fält. Under 1970-talet ändrades synen på organisationsförändring, från att ha varit nedprioriterat och uppfattats som oproblematiskt sågs organisationsförändringar i slutet av årtiondet som något komplext och problematiskt (Heide & Simonsson, 2019). Sedan dess har forskningsområdet utvecklats i takt med samhället och är idag ett brett område som rymmer olika tidsspann, typer av förändringar, teoretiska perspektiv och aktörer (Alvesson & Sveningsson, 2014). I och med dess breda karaktär och långa utveckling är organisationsförändringar också ett väldigt splittrat forskningsområde. Detta gör det svårt att sammanfatta all forskning då det inte finns några allmänt accepterade slutsatser (Heide & Simonsson, 2019).

Dock kan det urskiljas två dominerande perspektiv på förändring – episodiskt och framväxande. Traditionellt sett har ett *episodiskt perspektiv* dominerat, vilket innebär att en förändring främst har betraktats som en ovanlig händelse som är åtskild från den ordinarie verksamheten och som dessutom är planerad (Heide & Simonsson, 2019). Perspektivet domineras av en transmissionssyn på kommunikation, vilket innebär att kommunikationen betraktas som ett verktyg för att planera och förklara förändringen till medarbetarna, men också för att få medarbetarnas feedback. Kommunikationsinsatserna inom transmissionsperspektivet fokuserar ofta på att förklara när, var, hur och varför (Johansson & Heide, 2008). Som en kritik till det episodiska perspektivet uppkom det *framväxande perspektivet* som tar avstånd från det episodiska perspektivets syn på förändring som rationell och något som kan planeras, och istället anser att förändring är en oförutsägbar process som kräver improvisation (Heide & Simonsson, 2019). Inom detta perspektiv betraktas förändringar som något som utvecklas gradvis under en längre period utan en klar början och ett klart slut. Dock tar inte det framväxande perspektivet helt

avstånd från strategier och planer, utan betonar att dess betydelse tenderar att överdrivas. Istället är planer något som kan initiera och influera förändringens riktning, men planerna är inte statiska, utan kan förändras (Johansson & Heide, 2008).

I enlighet med detta synsätt, har flera forskare kritiserat synen på en förändring som en fristående process med en början och ett slut samt tron på att medarbetarna kommer agera och reagera i samma takt som förändringsprocessen (Monstad, 2008). Människors reaktioner kan se olika ut i olika skeden. Därmed utgör kommunikation en avgörande roll i en organisationsförändring och är viktig under hela förändringsprocessen, eftersom det är genom kommunikation som människor skapar förståelse för vad som sker (Lewis, 2011). För att skapa förståelse under komplexa förändringsprocesser är det därför väsentligt att kombinera olika perspektiv på förändring istället för att endast anamma ett av perspektiven. Det episodiska perspektivet skapar förutsättningar för genomförande genom att bidra med en tydlig grundstruktur medan det framväxande perspektivet istället bidrar med insikt till mer komplexa kommunikationsprocesser och improvisation (Heide & Simonsson, 2019). I denna studie förespråkar vi därför ett både-och perspektiv snarare än ett antingen-eller perspektiv.

2.1.1 Förändring i offentliga organisationer

Precis som studierna inom organisationsförändring så är forskningsområdet kring förändringar i offentliga organisationer också spretigt. I en forskningsöversikt upptäckte Kupiers m fl. (2014) över tjugo olika teoretiska perspektiv, vilket belyser områdets skingrade egenskaper. Vidare fann författarna att studier inom området generellt utgår från ett funktionalistiskt perspektiv där betoningen ligger på förändringens innehåll istället för dess implementeringsprocess. Dessa studier är deskriptiva och tar inte hänsyn till förändringens kontextuella aspekter utan förändring betraktas istället som episodiska (Kupiers m fl., 2014). Trots organisationsförändringens långa utveckling finns det alltså inte särskilt mycket forskning som belyser just förändringsprocesser och förändringskommunikation i offentliga organisationer (Van der Voet, Kupiers, Groeneveld, 2016; Heide & Simonsson, 2019), framförallt inte ledarskapets särdrag i denna organisationstyp (Kupiers m fl., 2014). Därför menar Kupiers m fl. att det behövs mer forskning som fokuserar på ledarskap i offentliga organisationer eftersom de har en mer komplex organisationsstruktur och befinner sig dessutom i en komplex miljö med multipla intressenter.

Utöver det faktum att offentliga organisationer behöver hantera en stor mängd intressenter måste de även kunna hantera tvetydiga och motstridiga mål som olika intressenter för fram (Van der Voet, Kupiers, Groeneveld, 2016). En vanlig företeelse inom offentliga organisationer

är multi-förändringar, vilket innebär att flera parallella förändringar med olika riktningar pågår samtidigt (Heide & Simonsson, 2019). Detta fenomen ökar komplexiteten i genomdrivandet av en förändring just eftersom de kan uppstå på flera nivåer, både inom den övergripande sektorn och på en lägre organisationsnivå. Dessutom kan förändringarna ha olika initierare som exempelvis politiker eller administrativa chefer. Inom forskning har begreppet använts för att belysa komplexiteten i att hantera multipla förändringar med olika syften – som dessutom kan vara motstridiga. Detta kan komplicera arbetet med att kommunicera ett tydligt och enhetligt budskap – något som i sin tur försvårar organisationsmedlemmarnas förutsättningar för meningskapande kring förändringen (Heide & Simonsson, 2019). I denna meningskapande process besitter mellanchefen en avgörande roll, vilket kommer beskrivas i följande delar.

2.1.2 Digitaliseringsförändring

På de flesta arbetsplatser idag är digitala verktyg och system en del av det vardagliga arbetet, trots detta utgör den tekniska utvecklingen alltså en central del i organisationsförändringar (Cameron & Green, 2012). Den snabba utvecklingen av tekniska lösningar har möjliggjort en ny, flexibel typ av förändringsprojekt där tekniska lösningar anpassas och utformas efter verksamhetens behov. Dock innebär detta också ett nytt sätt att leda och hantera förändringen. Denna typ av tekniska förändringar eller digitaliseringar tenderar nämligen att vara mer komplicerade då de ofta berör flera organisatoriska nivåer och förändrar inte enbart organisationsmedlemmarnas hjälpmedel och verktyg utan även deras arbetssätt och rutiner (Cameron & Green, 2012). Därmed är också de beslut som fattas under en digitaliseringsförändring omfattande och påverkar ofta hela organisationen i dess vardagliga aktiviteter.

För att en digitaliseringsförändring ska tillämpas effektivt måste den därför sammanfogas med hela verksamheten – det vill säga organisationens struktur, roller, processer och kultur samt vara förankrad hos chefer i hela organisationen. Cheferna innehar en central roll under en förändring eftersom de har insikt och förståelse för organisationen, dess vision och därigenom också bakgrund till varför förändringen behöver ske (Teulier & Rouleau, 2013; Cameron & Green, 2012). Därmed är det också viktigt att chefer, speciellt mellanchefen, är aktiva och delaktiga i förändringen för att den ska implementeras och verkställas på ett effektivt sätt (Teulier & Rouleau, 2013; Smith, Plowman & Duchon, 2010). Då tekniska förändringar tenderar att vara mer komplicerade innehar cheferna även en viktig kommunikativ roll där de behöver ha

förmåga att visualisera digitaliseringens värde för att skapa förståelse hos medarbetarna (Cameron & Green, 2012). Denna kommunikativa, meningsskapande roll är avgörande i en förändring, vilket kommer att beskrivas närmare i nästkommande del.

2.2 Mellanchefens roll i en förändring

För att beskriva mellanchefens roll i den meningsskapande processen kommer vi att utgå från två teorier; meningsskapande och meningsgivande. I kommande delar redogör vi först för hur dessa teorier fungerar i praktiken genom att beskriva mellanchefens roll i en organisationsförändring. Därefter kommer vi i avsnitt 2.3 att ge en mer utförlig beskrivning av teoriernas bakgrund och deras inverkan på mellanchefens kommunikativa roll.

I takt med att organisationer blir alltmer komplexa blir också kommunikationen mer komplex och tvetydig, vilket ställer högre krav på organisationsmedlemmarna (Heide m fl., 2018b). Detta gör att chefer på alla nivåer får ett ökat kommunikationsansvar och måste kunna omformulera övergripande organisationsinformation för att skapa förståelse för vad dessa betyder för den egna arbetsgruppen. En annan nyckelfaktor för att få acceptans och lyckas verkställa en organisationsförändring är medarbetarnas delaktighet (O'Brien, 2002). Under en förändring har det visat sig att medarbetarna arbetar hårdare och bättre om de uppmuntras till att bidra och inte blir kontrollerade av ledningen (O'Brien, 2002). Enligt Simonsson (2018) tenderar medarbetare att vara mer tillfredsställda med sin närmaste chefs kommunikation, än med den högsta ledningens kommunikation. Detta beror bland annat på att ledningen inte har möjlighet att etablera en personlig kontakt med alla medarbetare i organisationen (Simonsson, 2018). I offentliga organisationer är utövandet av ledarskap en avgörande faktor för att skapa känslomässigt engagemang till en förändring bland medarbetarna (Van der Voet, Kupiers, Groeneveld, 2016). För att få med sig medarbetarna i en organisationsförändring har därmed de närmsta cheferna, mellancheferna, en avgörande roll. Trots detta framkom det i studien av Heide m fl. (2018a) att mellanchefer inte alltid är involverade i organisationens strategiska beslut eller processer och betraktas därför som mottagare precis som andra medarbetare.

Redan på slutet av 80-talet betonades mellanchefens roll som betydande för organisationer, eftersom rollen innebär att mellancheferna verkar i den operationella kärnan samtidigt som de befinner sig på en högre hierarkisk nivå än andra medarbetare (Alvesson & Gjerde, 2019). Trots att forskningen tillskriver mellanchefens roll som komplex, paradoxal och mångtydig, är det förvånansvärt få forskare som belyser mångtydigheten i rollen. Istället menar Alvesson och Gjerde att den tidigare forskningen snarare anammat ett antingen-eller perspektiv

där fokus enbart har riktats mot den hierarkiska positionen som överordnad, eller som mellancheferens position som en vanlig medarbetare. Därmed är mellancheferens mångtydiga roll fortfarande ett förhållandevis outforskat område (Alvesson & Gjerde, 2019).

En studie där dock mellancheferers mångtydiga och komplexa roll behandlas är i en forskningsrapport av Heide m fl. (2018a) där det konstateras att mellanchefer befinner sig i en kommunikativ skottlinje. Detta eftersom mellanchefer kan behöva hantera en stor mängd information från både ledning och medarbetare samt behöver kommunicera informationen vidare utifrån målgruppens förutsättningar. Studien visar att de flesta medarbetare är tillfreds med den vardagliga, verksamhetsnära kommunikationen från sin närmaste chef, men är desto mindre nöjda med sin närmaste chefs förmåga att förmedla organisationsövergripande och strategiska frågor. Den närmaste chefen är enligt studien generellt bra på att vara tillgänglig, ge återkoppling och stöd i det vardagliga arbetet, men det finns utrymme för förbättring när det handlar om chefs förmåga att förklara hur händelser inom organisationen påverkar arbetet för medarbetarna. En annan av rapportens slutsatser är att många chefer tenderar att fastna i rollen som brevbärare, vilket gör att förutsättningarna för delaktighet och meningsskapande minskar inom organisationen. Mellancheferen måste alltså kunna översätta organisationsinformation för att skapa förståelse för vad dessa betyder för sin arbetsgrupp (Heide m fl., 2018a). I denna process måste cheferna också bjuda in medarbetarna till att samtala om komplexa frågor, vilket gör att cheferna fungerar som meningsskapare (Heide m fl., 2018b). Ur ett kommunikativt perspektiv besitter mellanchefer alltså en tvådelad roll där de både är mottagare och sändare av ledningens budskap (Simonsson, 2018).

Denna komplexa roll framkommer även i en studie av Balogun (2003) där mellanchefer kritiserar för att vara motstridiga och hindrande i förändringsarbetet, samtidigt som de betraktas som en strategisk tillgång och ha en avgörande roll i att driva förändringen framåt. I studien betonas den krävande rollen mellanchefer har, då Balogun (2003) konstaterar att mellancheferrollen i själva verket består av fyra roller. De förväntas att själva hantera en förändring, samtidigt som de ska hjälpa sin personal att hantera förändringen, implementera förändringen till en naturlig del av verksamheten och samtidigt se till att verksamheten fortgår som den ska. Samtidigt menar Balogun (2003) att mellancheferna saknar organisatoriska förutsättningar för att balansera dessa fyra roller, då de två första rollerna – att själv hantera förändringen samt hjälpa personalen att hantera förändringen, tenderar att förbises. Därmed försvinner också möjligheterna för mellancheferna att vara både meningsskapare och meningsgivare.

Sammanfattningsvis befinner sig mellancheferna i en mellanposition och en kommunikativ balansgång där de måste anpassa sin kommunikation efter både sina överordnade och underordnade. Denna klämda position gör att mellanchefer besitter en unik och avgörande roll i den meningsskapande processen, då de själva ska skapa mening kring förändringen samtidigt som de har möjlighet, som meningsgivare, att influera sina medarbetare i deras meningsskapande (Gioia & Chittipeddi, 1991; Alvesson & Gjerde, 2019). Denna tvådelade roll som både meningsskapare och meningsgivare kommer att beskrivas ytterligare i nästkommande del.

2.3 Mellancheferna som meningsskapare och meningsgivare

Organisationspsykologen Weick (1995) menar att meningsskapande är en social och ständigt pågående process som uppstår i kommunikationen mellan människor. Denna process består av sju karaktärsdrag; identitetsarbete, retrospektivt, medskapande, socialt, ständigt pågående, ledtrådar och drivs av rimlighet snarare än exakthet. Weick menar att dessa karaktärsdrag fungerar som riktlinjer i den mening att de beskriver vad meningsskapande är, hur det fungerar och var det kan brista. Utifrån dessa karaktärsdrag influeras den meningsskapande processen av människors egna erfarenheter, minnen och förväntningar men influeras också av omgivningen. Eftersom meningsskapande sker i ett flöde måste forskaren plocka ut och isolera delar ur flödet för att kunna studera och skapa förståelse för den kontinuerliga processen (Weick, 1995). I vår studie innebär detta att vi genom intervjuer och dokument tar del av ett utsnitt av förändringsprocessen, mer specifikt mellanchefernas roll i den.

Meningsskapande börjar med en meningsskapare, grunden utgörs alltså av människors förförståelse och tidigare erfarenheter som har format och påverkat hur människor ser på verkligheten (Weick, 1995). Precis som kärnan i den meningsskapande processen så omarbetas identitetsarbetet kontinuerligt genom nya upplevelser och interaktioner. Att meningsskapande sker retrospektivt innebär att människor försöker skapa mening kring nuläget genom att blicka tillbaka på och leta efter ledtrådar som stödjer dennes tolkning i tidigare erfarenheter. Detta innebär alltså att människor kan förstå det som sker nu baserat på hur de har förklarat liknande situationer. I denna process menar Weick att människor drivs av rimlighet snarare än exakthet, vilket innebär att de tenderar att skapa mening kring händelser utifrån det som dem själva betraktar som rimligt. Människan strävar inte efter att nå någon form av exakthet, utan människan korrigerar, förskönar och förenklar händelser för att skapa förståelse (Weick, 1995). Vid ett sådant tillfälle kan människors bild av en specifik händelse förvrängas, eftersom att de inte har den information de behöver för att kunna skapa sig en tydlig helhetsbild av situationen. Vidare

sker meningsskapande genom sociala handlingar och interaktioner där människan blir en medskapare av sin omgivning. Således är den meningsskapande processen beroende av människans sociala interaktioner och hur denne är socialiserad, vilket får till följd att människor i omgivningen också kan påverka den enskilde individens meningsskapande (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Den organisatoriska verkligheten är full av försök att påverka och förstå omgivningen. För att beskriva den process som ämnar att påverka och influera andras meningsskapande myntade Gioia och Chittipeddi (1991) begreppet *sensegiving*, som vi i denna studie benämner meningsgivande. Meningsgivande är en tolkande process där olika intressenter ömsesidigt påverkar varandra i syfte att omdefiniera eller omvandla den organisatoriska verkligheten, exempelvis genom en förändring. Därmed kan meningsgivande ses som en del av en organisationsförändrings fundamentala processer och betraktas som ett strategiskt verktyg för att genomdriva en förändring (Gioia & Chittipeddi, 1991). Meningsgivande kan i en organisation äga rum när som helst och ske inom och mellan olika organisationsnivåer och intressenter, såväl ledning som mellanchefer (Maitlis & Lawrence, 2007; Balogun, 2003). Mellanchefer har en särskilt viktig roll under en förändring, eftersom deras position innebär att de blir medlare mellan olika organisatoriska gränser (Teulier & Rouleau, 2013). En roll där de ska ta emot, omvandla och förmedla olika budskap (Simonsson, 2018). Därför är det också viktigt att mellancheferna genom den meningsskapande processen har skapat en förståelse för förändringen, för att de också ska kunna vara meningsgivare gentemot andra medlemmar i organisationen.

Under en organisationsförändring har meningsgivande en avgörande roll och uttrycks i förändringskommunikationen, det vill säga i sättet chefer och andra implementerare pratar om förändringen (Maitlis & Lawrence, 2007). För att skapa mening kring en förändring måste organisationsmedlemmarna kunna placera förändringen i en kontext, den måste alltså passa in i deras tolkningsramar (Gioia & Chittipeddi, 1991). För att kunna åstadkomma detta måste organisationens ledning och chefer definiera en reviderad uppfattning om förändringen. I denna meningsgivande process används olika kommunikativa åtgärder för att påverka och influera medlemmarnas tolkningsramar, exempelvis genom en förändringsplan eller vision som kommuniceras med övriga organisationsmedlemmar (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Lawrence, 2007). Meningsgivande ses därigenom som en nyckelfunktion för mellanchefer under både organisationsförändringar (Balogun, 2003) och i den vardagliga verksamheten (Maitlis & Lawrence, 2007).

Tidigare forskning inom området har belyst vikten av meningsgivande och att det är ett avgörande element i utövandet av ledarskap, detta för att möjliggöra acceptans, entusiasm och

skapa energi för att genomföra en förändring (Maitlis & Lawrence, 2007). Dock framgår det att chefer inte alltid engagerar sig i meningsgivandet, även i sådana frågor som är viktiga för dem, men forskare saknar fortfarande förståelse kring varför det är så (Maitlis & Lawrence, 2007). Trots mellanchefernas avgörande roll så vet vi alltså avsevärt lite om deras förutsättningar och möjligheter för meningsgivande i organisationer, alltså var, när och varför det uppstår (Maitlis & Lawrence, 2007). Därför anser vi att det är viktigt att undersöka både den meningsskapande och meningsgivande processen, genom att studera mellanchefernas förutsättningar för att själva skapa mening och influera medarbetarnas meningskonstruktion under en förändringsprocess.

Sammanfattningsvis kan vi utifrån tidigare forskning inom organisationsförändringar och förändringskommunikation urskilja ett behov av mer studier som opererar i kontexten av en offentlig organisation och där mellanchefernas kommunikativa roll lyfts fram. Genom att studera mellancheferns tvådelade roll som meningsskapare och meningsgivare kan vi få ökad förståelse för deras komplexa och mångtydiga position i en digitaliseringsförändring. Detta med förhoppningen att studiens slutsatser ska bidra med värdefull kunskap och insikter för organisationer som står inför liknande digitaliseringsförändringar.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras studiens metodologiska förfarande. Studiens empiriska material kommer från en kvalitativ fallstudie av Region Skåne och består dels av textanalyser av interna dokument och kvalitativa intervjuer. I avsnittet ges en kort presentation av vårt studieobjekt och varför vi har valt att studera detta, en presentation kring studiens genomförande och avslutas med en reflektion kring eventuella konsekvenser av våra metodval.

3.1 Fallstudie – CAFM

Som tidigare nämnt är fallstudiens studieobjekt Region Skåne, närmare bestämt två delar eller förvaltningar inom Region Skåne, Regionservice och Regionfastigheter. Förvaltningarnas uppdrag är att förse hälso- och sjukvården med fastigheter och olika servicelösningar som exempelvis lokalvård, kundcenter, transporter och administrativa tjänster inom ekonomi- och personalfrågor. Därmed innehar förvaltningarna ett omfattande område och verkar i en komplex miljö där logistik och effektivitet är avgörande för att vården ska lyckas genomföra sitt uppdrag, att medborgarna ska få trygg och kvalitativ vård.

I nuläget befinner sig Region Skåne i en utvecklingsfas där verksamheterna och tjänsteveranserna är under förändring. Digitaliseringsprogrammet CAFM, Computer Aided Facility Management, utgör en stor del av detta förändringsarbete och är en IT-lösning som har för ändamål att digitalisera alla arbetsflöden inom bygg, fastighet och service. Syftet med digitaliseringen är att få bättre översikt och kontroll på utrustning, tydligare återkoppling och uppföljning samt större transparens och effektivitet. Även om CAFM har börjat implementeras i olika verksamheter, har projektet fortfarande ett stort arbete framför sig. Eftersom Region Skåne består av flera olika verksamhetsområden finns det en utmaning i att leverera ett gemensamt system som ska fungera och tillgodose alla verksamhetsområdets behov. Inom verksamhetsområdena ser den digitala mognaden olika ut. För vissa områden kan CAFM innebära att medarbetarna endast byter arbetsportal på datorn, medan för andra innebär CAFM att gå helt från att vara analoga till digitala. Därmed skapas olika utmaningar, dels för programmet, men också för mellanchefen som ska kommunicera med både projektgruppen och sina medarbetare. Programmet genomsyras med andra ord av en stor komplexitet och stora utmaningar ur ett förändrings-

och kommunikationsperspektiv, vilket gör CAFM till ett väldigt intressant och relevant studieobjekt. Vid denna typ av komplexa situationer är en fallstudie särskilt lämplig eftersom den kan bidra med detaljerad empiri och därigenom ge djupgående kunskap kring hur sociala relationer och processer fungerar (6 & Bellamy, 2012).

Innan fallstudiens genomförande presenteras kommer vi att beskriva vårt förhållningssätt till fallstudie som metod och angreppssätt. Fallstudier används ofta inom samhällsvetenskapliga studier och innebär att det är en specifik företeelse, organisation eller social grupp som undersöks (6 & Bellamy, 2012). Vår fallstudie består av två olika datainsamlingsmetoder, vilket innebär att vi kan samla detaljerad empiri och få ökad förståelse för den meningsskapande processen under en digitaliseringsförändring och mellancheferns roll i denna. Fallstudier kan användas inom olika perspektiv där vi i följande studie utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv vilket betonar det sociala samspelet och den mening som människor tillskriver verkligheten (Bryman, 2018). Således innehar detta perspektiv en meningsskapande syn på kommunikation som belyser kommunikationens komplexitet och oförutsägbarhet och utgår från att mening skapas genom interaktion (Heide & Simonsson, 2015; Weick, 1995). Som tidigare nämnt påverkar människors meningsskapande och förståelse av verkligheten också deras handlande, för att frambringa kunskap om handlingarnas betydelse och förstå den sociala verkligheten måste den mänskliga interaktionen tolkas (Bryman, 2018). Därför präglas fallstudien av vårt tolkande, socialkonstruktionistiska förhållningssätt där såväl metoder som analysprocess syftar till att skapa förståelse för den meningsskapande processen och den sociala verklighet som en organisation utgör och mellancheferna verkar i.

3.2 Material och genomförande

Materialet till fallstudien samlades in löpande under april månad och består dels av textanalyser av dokument kring digitaliseringsprogrammet, dels av kvalitativa intervjuer. Textanalysen bidrar med bakgrundsinformation och kunskap om den interna kommunikationen kring digitaliseringsprogrammet, medan intervjuerna istället ger en unik inblick i hur intervjupersonerna upplever och tolkar sin roll i digitaliseringsprogrammet. Därigenom anser vi att de båda metodvalen kompletterar varandra vilket berikar och stärker det empiriska materialet i sin helhet.

3.2.1 Textanalys

För att få djupare kunskap kring verksamheten, digitaliseringsprogrammet och mellanchefernas förutsättningar att vara meningsgivare har vi utfört en kvalitativ textanalys. Textanalysen har tillämpats på fem stycken strategiskt utvalda interna dokument på Region Skånes intranät. I urvalsprocessen valde vi ut tre dokumenttyper som var relevanta för vår studie. Den första dokumenttypen bestod av presentationer som syftade till att introducera mellancheferna till digitaliseringsprogrammet, här beskrevs förändringens ändamål, tidsplan, riktlinjer och chefs krav och ansvarsroll. Den andra dokumenttypen som vi valde att analysera bestod av material till arbetsplatsträffar, som programgruppen delger mellancheferna som ett underlag och stöd när de ska informera medarbetarna om förändringen. Den tredje och sista dokumenttypen bestod av korta informativa uppdateringar kring digitaliseringsprogrammets utveckling i verksamheten.

En anledning till att analysera dessa typer av dokument var att använda dem som en informationskälla kring digitaliseringsprogrammets syfte, tidsplan och olika ansvarsroller (jfr. Fejes & Thornberg, 2015). Utöver större förståelse för studieobjektet utgör också dokumenten en viktig källa till ökad bakgrundsinformation och inspiration till intervjun (Bryman, 2018). Eftersom de studerade dokumenten syftade till att upplysa om digitaliseringsprogrammets utveckling och stödja mellancheferna i förändringsarbetet fick vi ökad förståelse för de förutsättningar som mellancheferna får i den meningsgivande processen. Detta gjorde att vi vid utformandet av vår intervjuguide (se bilaga 1) kunde anpassa våra teman och frågor efter informationen och vara mer konkreta och relevanta. Detta i förhoppning att vi efter intervjuns genomförande skulle få en djupare förståelse för mellanchefernas situation. I följande stycke kommer vi att beskriva insamlingen och utförandet av våra intervjuer.

3.2.2 Intervjuer

Textanalysen kompletterades med tio kvalitativa intervjuer för att få en djupare förståelse för mellanchefernas upplevelser av sin roll, digitaliseringsförändringen och den interna förändringskommunikationen. En av anledningarna till att vi använde oss av kvalitativa intervjuer var för att de bidrar med kunskap och beskrivningar av intervjupersonens livsvärld (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom mellanchefernas berättelser kunde vi få en unik inblick i deras situation och ta del av deras uppfattningar kring den tvådelade rollen. För att komma åt dessa berättelser använde vi oss av semistrukturerade intervjuer med en tematiserande intervjuguide som underlag (se bilaga 1). Denna struktur innebär att intervjuguiden bestod av förberedda teman och

förslag till frågor, men att det samtidigt fanns möjlighet att utveckla och göra förändringar under intervjuens gång (Bryman, 2018). Under intervjun ställde vi öppna och breda frågor för att ge utrymme för intervjupersonens spontana och egna beskrivningar av vad de uppfattade som huvudaspekt i frågan (Kvale & Brinkmann, 2014). Ett exempel på en sådan öppen fråga är följande “vad innebär digitaliseringsprogrammet för dig i praktiken?”. Vid denna typ av frågor gav de flesta intervjupersoner nyanserade svar men vid ett par tillfällen var vi tvungna att ställa fler frågor för att få mer information eller följa upp deras svar. Detta gjorde vi genom att be intervjupersonerna beskriva eller ge ett konkret exempel på en situation där digitaliseringsprogrammet kommer att göra skillnad i deras arbete. Intervjustrukturen bidrog på så vis till ett friare samtal där det fanns utrymme för följdfrågor och där intervjupersonernas berättelser och upplevelser stod i centrum, vilket möjliggjorde nya infallsvinklar och djupare svar (jfr. Kvale & Brinkmann, 2014).

För att kunna uppfylla syftet med studien har vi tillämpat ett strategiskt urval vilket innebär att intervjuerna genomfördes med personer som arbetar med och är involverade i digitaliseringsförändringen. Inledningsvis utfördes tre intervjuer med två personer som arbetar med att implementera digitaliseringsprogrammet i verksamheten, en kommunikatör och en förändringsledare. Detta för att få information kring digitaliseringsprogrammets utveckling och olika kommunikationsinsatser och därigenom få en bild av de förutsättningar som getts mellancheferna att vara meningsgivare. Vid den första intervjun sammanställdes också en lista på personer som besitter en mellancheferposition och som är involverade i digitaliseringsarbetet. Utifrån denna lista intervjuades sju personer som var områdeschefer, enhetschefer, koordinators och en teamledare. Trots att intervjupersonerna arbetar inom olika verksamhetsområden och på olika nivåer inom Region Skåne så har vi valt, utifrån Smith, Plowman och Duchons (2010) beskrivning, att behandla alla ur ett mellancheferperspektiv. Enligt denna beskrivning är en mellanchefer en person som både handleder och blir handledd och opererar på en mellanliggande nivå i den organisatoriska hierarkin, två eller tre nivåer under ledningen.

Den första kontakten med mellancheferna etablerades via e-post där vi gav en kort presentation av studiens syfte, deras deltagande och hur intervjumaterialet skulle komma att behandlas. Därefter genomfördes sju intervjuer som alla varade i cirka 60 minuter och utfördes i vederbörandes arbetsmiljöer. Samtliga intervjuer spelades in i syfte att säkerställa att intervjupersonernas berättelser finns registrerade och tillgängliga för analys samt att vi som intervjuare fritt kunde rikta vår uppmärksamhet åt intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2014). Utifrån

inspelningen kunde vi sedan transkribera materialet för att skapa en översikt och få ett lättåtkomligt material (jfr. Fejes & Thornberg, 2015), vilket underlättade analysarbetet vars genomförande beskrivs i följande del.

3.3 Analysarbete

Fallstudiens empiriska material har analyserats utifrån hermeneutiska principer vilket innebär att vi i analysarbetet ständigt förflyttade oss mellan del och helhet, där enskilda textdelar eller berättelser ställdes i relation till varandra och materialets helhet (Fejes & Thornberg, 2015).

Genom att sätta materialets helhet i relation till dess delar och delarna i relation till varandra kan vi komma åt den förståelse som uppstår i samspelet och interaktionen mellan del-helhet (jfr. Ödman, 2016). I vår analysprocess använde vi oss därför av den hermeneutiska cirkeln, en slags metafor för hur förståelse och tolkning uppstår (Alvesson & Sköldberg, 2018; Ödman, 2016).

Utifrån denna metafor delade vi upp analysprocessen tre grundläggande steg, vårt första steg var att läsa intervjutranskriberingarna och dokumenten och markera olika teman eller citat som vi fann relevanta. Det andra steget i analysprocessen var att läsa materialet en ytterligare gång men att denna gång ställa det i relation till övriga delar och försöka hitta mönster eller länkar mellan olika intervjuer eller texter. Vårt nästa och sista steg i processen var att läsa igenom materialet och leta efter variationer eller skillnader mellan delarna och försöka identifiera det som inte sades. Denna arbetsgång innebär att mening som uttrycktes i olika delar som exempelvis passager i intervjuer eller stycken i dokumenten tolkades först enskilt var för sig och sedan i relation till intervjun eller dokumentet som helhet samt övriga intervjuer och dokument.

I jämförelse med att koda det empiriska materialet bidrar den hermeneutiska tolkningsprocessen till att vi kan söka efter något mindre uppenbart genom att ställa frågor till texten och formulera deltolkningar (Ödman, 2016). Under analysprocessens gång sätts sedan dessa deltolkningar i samband med det övergripande tolkningsmönstret det vill säga vår förförståelse, den fakta vi rör oss med och de frågor vi ställer till materialet vilket ger ny kunskap och förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2018). Genom att använda oss av den hermeneutiska cirkeln i vår analys kunde vi därmed urskilja mönster, inbördes relationer och skillnader mellan enskilda delar, texter och berättelser, och därigenom få en djupare helhetsförståelse för mellanchefens kommunikativa roll.

3.4 Metodologisk reflektion

Inom kvalitativ forskning är tonvikten främst på tolkning och förståelse av den sociala verkligheten vilket möjliggör en bredare syn på den meningsskapande processen (Bryman, 2018; Fejes & Thornberg, 2015). Eftersom alla människor uppfattar, tolkar och analyserar information på olika sätt beroende på sina tidigare erfarenheter har resultaten i en kvalitativ tolkande process kritiserats för att vara subjektiv just för att den bygger på forskarens uppfattningar om vad som är relevant och betydelsefullt (Bryman, 2018). Vi ha varit medvetna om denna faktor och för att säkerställa att ingen medveten förvrängning förekommit har det varit viktigt för oss att vara tydliga och transparenta kring vårt val av material och genomförande.

Transparensen har också varit viktig för att stärka studiens tillförlitlighet. Inom kvalitativ forskning bedöms tillförlitligheten genom fyra kriterier; trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och möjlighet att styrka och konfirmera (Lincoln & Guba, 1985). I fallstudien har vi försökt uppnå trovärdighet genom att följa riktlinjer och forskningsregler samt låta intervjupersonerna och organisationen ta del av våra slutsatser för att säkerställa att vi inte förvrängt deras uttalande. Kriterierna pålitlighet och överförbarhet har vi försökt uppnå genom att redogöra för forskningsprocessens alla faser och ge en tät beskrivning av studiens resultat. Det sista kriteriet, möjlighet att styrka och konfirmera, är kopplat till studiens objektivitet (Lincoln & Guba, 1985). Under studiens gång har vi varit medvetna om att det inte är möjligt att nå fullständig objektivitet men vi har agerat i god tro och har inte medvetet låtit våra personliga värderingar påverka studiens utförande och resultat. Däremot har vi vid genomförandet av vår fallstudie varit aktiva och deltagit i intervjuerna vilket gjort att vi fått en nära relation till organisationen och intervjupersonerna (Bryman, 2018). En sådan relation är dock eftersträvansvärt inom kvalitativ forskning eftersom det gör att vi får möjlighet att se förändringen ur deras är perspektiv, vilket bidrar till en bättre uppfattning och ökad förståelse för mellanchefernas situation (Bryman, 2018; Kvale & Brinkmann, 2014).

I vårt studie har vi valt att anonymisera alla intervjupersoner. Detta val grundar sig i ett etiskt ställningstagande där vi ville att alla medverkande skulle känna sig trygga och avslappnade i sitt deltagande. Dessutom anser vi att de medverkandes namn inte har någon betydelse för studiens resultat och tjänar därmed inte något syfte. Vid intervjutillfället informerade vi intervjupersonen vårt syfte med studien, hur materialet skulle användas och bad om dennes samtycke till att få spela in och transkribera intervjuerna. Samtliga intervjupersoner har givit ett informerat samtycke till ovan nämnda punkter.

4. Analys

I följande avsnitt presenteras tre teman som identifierats i det empiriska materialet. Först redogörs för digitaliseringens påverkan på mellancheferns roll. Sedan presenteras vikten av tillräcklig information för att skapa mening under en förändring, vilket följs av en redogörelse av mellancheferns komplexa roll under förändring och hur de hanterar denna.

4.1 Digitaliseringsförändring

I det empiriska materialet kunde vi identifiera ett tema som påverkar mellancheferns roll under digitaliseringsförändringen, nämligen digitaliseringen i sig. När vi frågade intervjupersonerna hur de skulle beskriva CAFM berörde samtliga att digitaliseringsprogrammet bidrar till en effektivisering av resurser, möjlighet till bättre uppföljning och kontroll samt kvalitetssäkring. Dock framkom en variation kring förståelsen av vad detta faktiskt innebär i praktiken och vad det innebär för medarbetarna. De mellanchefer som hade förståelse för hur CAFM fungerade i praktiken hade också en mer positiv inställning till förändringen och betonade fördelarna med förändringen. En mellanchefer beskrev digitaliseringsprogrammet enligt följande:

Innan CAFM och när de kom till sin avdelning så tog de fram sin pärm och kollade vilket rum och så tittade dem efter städinstruktionerna för rummet "blablabla det har vi där" och sen så "check check check" så kryssar de i vad de gjort. Men nu med CAFM så kommer de till rummet och trycker på klockan, rummet öppnas, och om de är osäkra på hur rummet ska städas kan de gå in och öppna upp för att se städinstruktionerna och även checka av städinstruktionerna i paddan. Så det kommer bli smidigare.

En annan mellanchefer menar att CAFM kommer att innebära en förbättring vad gäller effektivisering och resursutnyttjande.

Se till att vi renoverar rätt hiss, istället för att tro att det kanske är den där borta, den brukar strula, men vi vet inte riktigt. Nu får vi alltså bättre resursutnyttjande, men vi

sparar ju inte bara pengar på det viset utan vi gör istället rätt saker och kan också leverera högre kvalitet och information.

Utöver en positiv inställning till CAFM illustrerar dessa citat även hur mellancheferna placerar förändringen i en kontext, vilket indikerar att mellancheferna har förstått hur CAFM kommer att påverka medarbetarnas nya digitala arbetssätt. Genom att mellancheferna förmedlar en reviderad uppfattning av förändringen och placerar den i en verksamhetsrelaterad kontext är det mer troligt att förändringen passar in i medarbetarnas tolkningsramar, vilket underlättar deras meningsskapande (jfr. Gioia & Chittipeddi, 1991). För att kunna nå detta stadie och influera medarbetarnas meningsskapande måste mellancheferna först ha skapat mening för sig själva (Balogun, 2003). Under intervjuerna kunde vi urskilja ett mönster där de mellanchefer som hade svårt att förklara och förstå digitaliseringsprogrammets innebörd också i nuläget hade en mer negativ inställning och uttryckte en skepticism kring förändringen. Dock påpekades att mellancheferna på lång sikt kunde se att förändringen kan leda till något bra för verksamheten.

Ehm i långsiktigt perspektiv ser jag att detta kommer att leda till en både förbättring och stor förändring, mycket effektivisering. [...] Men CAFM innebär också en period av lätt kaos, för att allting är inte helt glasklart i detta, hur implementeringsprocessen ska se ut.

Asså som jag ser det just nu är det mer kostnader och mycket mer jobb. [...] Jag tror att starten kommer vara väldigt massiv. Nu kan jag ju inte detta fullt ut, men det jag förstår är att någon måste lägga in allt detta i systemet och massa arbetsordrar som måste fortlöpa. Det är mycket handpåläggning. Sedan, efter några år när allt är färdigt och vi har implementerat färdigt och allting är igång då såklart kommer det underlätta, men jag tror att det är en resa dit.

Den skepticism som framkom i intervjuerna hade ingen direkt anknytning till en förändring av medarbetarnas arbetssätt i sig, utan snarare till förändringens digitala aspekt och systemets funktionalitet. Mellanchefernas skeptiska och negativa inställning till digitaliseringen kan alltså kopplas till digitaliseringens abstrakta egenskaper, som vi delat in i två olika kategorier: förståelse för hur tekniken fungerar och tilltro till systemets funktionalitet.

4.1.1 Teknikförståelse

Den första kategorin innebär att medarbetarna och mellancheferna upplever förändringen som abstrakt, där ingen vet exakt hur CAFM kommer att se ut eller hur det kommer att fungera. En av mellancheferna beskrev en frustration kring dessa digitala aspekter och att medarbetarna inte har fått en överblick av digitaliseringsprogrammets helhet.

Frustrationen är just nu kring system-funktionaliteten, medarbetarna är öppna och säger att de kan jobba på ett annat sätt – inga problem. Men då måste de ju kunna se hela processen och vi har inte kunnat köra hela processen i dagsläget. Det blir ju en frustration i det, “visa oss systemet, hur funkar det” eller “visa det så det funkar för oss”, men dit har vi inte kommit än så det är lite bökigt.

Vidare kan det urskiljas att digitaliseringens abstraktion ter sig på flera sätt – det är svårt för medarbetarna att skapa förståelse för ett system de ännu inte kan överblicka eller använda sig av i sitt arbete, samtidigt som situationen försvåras ytterligare eftersom det digitala systemet innebär en stor omställning från deras tidigare arbetssätt. Abstraktionen och omställningen menar en annan mellanchefer kan knytas an till Region Skånes historia och avsaknaden av en digital utveckling.

Region Skåne har alltid legat 10–15 år efter i jämförelse med den privata sidan. Vi går här med manuell hantering och sedan går vi hem och sätter oss vid datorn, går ut på internet och beställer grejer och betalar räkningar. Men när vi är här då ska vi gå med det specifika brevet till dig och sedan ska vi scanna in det, och ingen har egentligen reagerat. Sedan går man hem så är man i 2020 igen och här är man i 1998. Så det steget blir ju jättestort. Så naturligtvis blir det abstrakt och naturligtvis känns det konstigt för folk, men steget måste tas nu.

Att organisationsmedlemmarna upplever förändringen som abstrakt kan också härledas till att CAFM är en helt unik digitaliseringsförändring vilket innebär att organisationsmedlemmarna inte har några liknande erfarenheter att jämföra förändringen med. Detta kan beskrivas som ett uttryck för vad Weick (1995) kallar för meningsskapandets retrospektiva aspekt där människor tittar tillbaka på tidigare erfarenheter för att skapa mening kring nuläget. Organisationsmedlemmarna jämför det som händer nu med tidigare situationer eller erfarenheter och letar efter

ledtrådar som kan passa in i deras tolkningsramar, när de inte har några liknande erfarenheter försvåras den meningsskapande processen (Weick, 1995; Gioia & Chittipeddi, 1991). I denna sociala process har mellancheferna en viktig roll som meningsgivare, där de i sin kommunikation inte enbart placerar förändringen i en kontext så att den passar in i medarbetarnas tolkningsramar utan även bemöter frågor och oro från medarbetarna (Gioia & Chittipeddi, 1991; Balogun, 2003). I intervjuerna framgick det att flera mellanchefer stött på situationer där digitaliseringens abstraktion väckte en del frågor hos medarbetarna där de uttryckt oro över att bli kontrollerade och övervakade. Till exempel innebär digitaliseringsprogrammet att medarbetarnas arbetsuppgifter registreras, vilket medför att cheferna får information om var medarbetarna befinner sig, när arbetsuppgifterna utförs, hur det har utförts och hur lång tid det har tagit. Några av mellancheferna bemötte medarbetarnas oro genom att förklara syftet och bakgrunden till digitaliseringsprogrammet. Detta genom att förklara att CAFM kan påvisa den tid som medarbetarna lägger ner på sitt arbete och användas som ett verktyg för att bevisa för vården hur lång tid vissa tjänster tar att utföra och att det kan krävas fler resurser än vad som finns i nuläget. För att bemöta medarbetarna försöker alltså mellancheferna att ompaketera förändringen genom att förstärka vilka fördelar som den kommer att föra med sig. Denna typ av ompaketering eller omformulering är en del av den meningsgivande processen, det vill säga ett sätt att influera och påverka medarbetarnas meningsskapande (jfr. Gioia & Chittipeddi, 1991).

Genom meningsgivande kan mellancheferna skapa acceptans och engagemang hos medarbetarna (Balogun, 2003; Maitlis & Lawrence, 2007). Engagemang och acceptans är avgörande under en förändringsprocess då det är genom medarbetarnas interaktioner och handlingar som förändringen verkställs (Lewis, 2011). Detta framkom även i intervjuerna där mellancheferna berättade att de under digitaliseringsprogrammets utveckling hade lyckats påverka medarbetarnas inställning och minska deras oro. Vid en abstrakt digitaliseringsförändring kan mellancheferna alltså genom olika meningsgivande aktiviteter influera medarbetarnas meningsskapande så att de får en tydligare och i vissa fall mer positiv inställning till förändringen (jfr. Balogun, 2003).

4.1.2 Tilltro till systemets funktionalitet

Till skillnad från den första kategorin innebär den andra kategorin att mellancheferna och deras medarbetare saknar en tilltro till systemets funktionalitet, det vill säga till att systemet fungerar som det ska, kan leva upp till deras förväntningar och motsvara tidigare system. Flera av mel-

lancheferna uttryckte ett bristande förtroende för att CAFM skulle kunna leverera enligt kravställningen och nämnde att deras tidigare implementeringsprocesser inte mynnat ut i ett fungerande system. Detta belyser två delar i Weicks (1995) teori om meningsskapande, den retrospektiva aspekten samt att människor hellre tolkar utifrån det som är rimligt än exakt. När medarbetarna och mellancheferna ska skapa mening kring digitaliseringsprogrammet jämför de det med sina tidigare erfarenheter och tolkar hellre det som är rimligt än exakt. Det innebär mellancheferna drar slutsatser från tidigare erfarenheter trots att de inte har all information som krävs för att skapa sig en tydlig bild av situationen. I och med att organisationsmedlemmarna har dåliga erfarenheter från tidigare implementeringsförsök, ser de det som mer rimligt att implementering ska misslyckas precis som tidigare försök än att den faktiskt ska lyckas. När organisationsmedlemmarna dessutom får reda på att tidsplanen kring digitaliseringsprogrammet skjuts upp på grund av att systemet inte är leveransklart förstärks dessa föreställningar ytterligare. Även bristande kommunikation eller helt avsaknad av information kring denna typ av händelser har också en inverkan på deras föreställningar av programmet, vilket kommer att presenteras i nästkommande del, avsnitt 4.2.

Vid situationer där det tekniska systemet inte lever upp till kraven eller kanske till och med kraschar menar Cameron och Green (2012) att det är viktigt att chefer över hela organisationen kan bemöta och agera stöd för medarbetarna. Detta för att fånga upp och påverka medarbetarnas inställning för att kunna bygga upp tilltron till förändringen (Balogun, 2003). För att bygga upp denna tilltro framgick det av intervjuerna att mellancheferna arbetat aktivt med sin kommunikation vid implementeringen av digitaliseringsprogrammet. En av mellancheferna beskriver följande:

Jag vet en gång när det kändes skit och vi hade extremt mycket buggar. Då hade vi kört igång och peppat och sen kraschade allt och så skulle vi igång igen... startsträckan blev ju längre och längre för varje gång. Men då var det viktigt att stanna upp och förklara varför det blev såhär, att vi jobbar på det och när vi är där kommer det att bli så mycket bättre.

En annan mellanchefer som mött liknande tekniska problem beskriver en frustration hos både sina medarbetare och sig själv och berättar att det har krävts ett aktivt kommunikativt arbete när tekniken inte lever upp till de förväntade kraven.

Hitintills har systemet inte lyckats göra vad vårt tidigare system kan göra, de klarar inte alls våra krav. Där är frustrationen hos våra medarbetare nu, det skulle ju bli bättre, men det är knappt lika bra som det har varit. Det känns ju lite frustrerande för mig som ska tvinga in dem i en lösning som är sämre än det man har, då krävs det rätt mycket kommunikation av mig, övertalning och motivering.

Ytterligare en mellanchefer beskriver denna situation som frustrerande. Denna mellanchefer upplever sig själv som otillräcklig och anser att hon i dessa situationer inte kan hjälpa sina medarbetare.

Det är svårt för jag kan inte hjälpa dem och det är jättefrustrerande. Det är inget roligt, jag vet ju själv hur det är när de ska stå och scanna något och det inte funkar. Det skapar bara frustration.

Ovanstående citat beskriver tre skilda situationer på hur mellancheferna engagerat sig i den meningsgivande processen. Trots att ingen av mellancheferna besitter den tekniska kunskapen för att kunna åtgärda systemproblemen har två av mellancheferna valt att fortfarande agera stöd och försöka influera och påverka medarbetarnas meningsskapande. Vilket som tidigare nämnt är ett avgörande element för att kunna möjliggöra acceptans och skapa energi för att kunna verkställa förändringen (Maitlis & Lawrence, 2007). Dock kan detta vara en komplicerad uppgift som också är svår att genomföra. Under intervjuerna betonade flera av mellancheferna nämligen att de upplevt att deras inställning till och förståelse för digitaliseringsprogrammet också påverkar medarbetarnas förhållningssätt. Därför anser mellancheferna att de måste upprätthålla en positiv bild gentemot medarbetarna samtidigt som de själva känner en frustration och upplever en oklarhet kring programmets leverans. Denna splittrade situation belyser mellancheferns komplexa roll i den meningsskapande och meningsgivande processen under en digitaliseringsförändring.

Sammanfattningsvis bidrar förändringens digitala egenskaper till att organisationsmedlemmarna inte varit med om liknande situationer vilket gör att den upplevs abstrakt och är svår att skapa mening kring. Oklarhet eller ovisshet kring förändringen väcker frågor och oro hos medarbetarna som mellancheferna behöver hantera samtidigt som de själva inte heller förstår vad förändringen innebär. Digitaliseringsförändringens abstraktion ökar därmed komplexiteten i mellancheferns tvådelade roll som meningsskapare och meningsgivare, det är svårt att skapa

mening för andra när de inte förstår själva. Även om mellancheferna förstår digitaliseringsprogrammets innebörd så kan tilltron till systemet brista, där systemets funktionalitet kan skapa frustration och oro – något som även kan smitta av sig på medarbetarna. Mellancheferna upplever att de måste upprätthålla en positiv inställning gentemot medarbetarna, men för att kunna vidhålla denna inställning måste mellancheferna få de förutsättningar som krävs. Därmed är förändringskommunikationen avgörande för att förändringen ska kunna verkställas (Lewis, 2011), vilket kommer beskrivas närmare i följande avsnitt.

4.2 Vikten av tillräcklig information

Som tidigare nämnt framgick det av intervjuerna att det råder en osäkerhet kring hur digitaliseringsprogrammet ska fungera och vad det innebär i praktiken. Därmed är förändringskommunikationen avgörande då det är genom den som människor skapar förståelse för vad som sker (Lewis, 2011). För att mellancheferna ska kunna påverka och influera medarbetarnas meningsskapande kring förändringen måste de först ha skapat mening för sig själva (Balogun, 2003; Simonsson, 2018). Således krävs det att mellancheferna har de förutsättningar som krävs för meningsskapande, en av förutsättningarna som kristalliserades under intervjuerna var vikten av tillräcklig information. Samtliga intervjupersoner betonade denna förutsättning, men åsikterna kring vad som ansågs vara tillräckligt skilde sig åt. Vissa tyckte att informationen kring digitaliseringsprogrammet har varit tillräcklig, medan andra önskade att den skulle vara mer verksamhetsinriktad medan några tyckte att det rådde en brist på information och att därmed var tvungna att själva söka efter information.

Dessa skillnader framkom särskilt när vi frågade intervjupersonerna hur de upplevt den skriftliga kommunikationen kring digitaliseringsprogrammet, som bland annat bestod av ledarinformation och arbetsplatsträffsmaterial. Utifrån vår textanalys kunde det urskiljas att denna typ av kommunikation bestod av övergripande information om vad som pågick i digitaliseringsprogrammet och kort information om programmets framtida utveckling. Ledarinformationen skickades ut en gång i månaden till alla chefer inom verksamheten och ämnade att uppdatera och utvärdera aktuella implementeringsförsök, dock innehöll informationen inga detaljerade beskrivningar. Istället för att förklara hur implementeringen gick till, vilka utmaningar som uppkom, hur dessa tacklades samt vad som fungerade har förändringsledningen snarare informerat om *att* implementeringen gav viktiga lärdomar, men inte *hur* och *vilka*.

De mellanchefer som upplevde att denna typ av information var tillräcklig, var också de som hade mest bakgrundsinformation eller till och med hade varit involverade i de händelser

som beskrivs i ledarinformationen. De mellanchefer som istället ansåg att informationen var otillräcklig eller borde vara mer verksamhetsinriktad befann sig längre bort från innehållet, antingen i ett tidigare eller i ett senare stadium av implementeringen. Mellanchefernas skilda uppfattningar kan förklaras med att de har olika förståelse och erfarenheter som format deras syn på verkligheten (jfr. Weick, 1995), vilket också innebär att förutsättningarna för att förstå och skapa mening kring den skriftliga kommunikationen ser olika ut. För de mellanchefer som inte har några erfarenheter av det som står i kommunikationsmaterialet har svårare att sätta informationen i en kontext, vilket också komplicerar den meningsskapande processen (jfr. Gioia & Chittipeddi, 1991). Mellancheferna beskrev även det som svårt att kommunicera vidare förändringen till medarbetarna, vilket kan böttna i deras egna brist på förståelse. Som nämndes i analysens inledande del måste mellancheferna först ha skapat mening för sig själva för att kunna vara meningsgivare och därmed influera och påverka medarbetarnas meningsskapande (Balogun, 2003). Mellancheferna ska alltså både ta emot och förstå information kring förändringen samtidigt som de ska kunna översätta och förmedla den vidare till medarbetarna (Simonsson, 2018). Detta belyser komplexiteten i mellancheferns tvådelade roll som både meningsskapare och meningsgivare, men också förändringskommunikationens komplexitet och meningsskapandets problematik där alla organisationsmedlemmar har olika förutsättningar och erfarenheter för att skapa förståelse för dess innehåll.

I intervjuerna framgick det att flera av mellancheferna ansåg att kommunikationen var bristfällig och att detta har påverkat deras upplevelse av förändringen. Bland annat upplevde mellancheferna att de saknade information kring digitaliseringsprogrammets implementering, alltså när, var och hur det kommer ske inom deras verksamhetsområde. Några av mellancheferna uppgav till och med att de själva fått söka upp information. En annan mellanchefer beskrev situationen följande:

Det är väldigt mycket locket på, det känns som vi får lite information. Jag får egentligen ingen information alls om CAFM och det är just det man känner – hade vi fått information tror jag att vi hade fått förståelse för det mesta. Men bristen på information gör ju att alla bygger sina egna bilder kring vad som fungerar och vad som inte fungerar. Om de är lite sena med att leverera och då vill man också ha information kring varför är ni sena och iallafall när kommer ni vara klara? Vad är tidsplanen? Och när man inte får den informationen så finns det en risk att man tappar förtroende.

Här beskriver mellanchefer hur bristen på information leder till att organisationsmedlemmarna försöker skapa förståelse för förändringen genom att bygga sina egna uppfattningar kring den, de letar alltså efter ledtrådar som kan passa in i deras tolkningsramar (jfr. Weick, 1995). I bristen av information skapas alltså informationsluckor och tolkningsutrymme som organisationsmedlemmarna försöker fylla, ett utrymme för både förändringsledning och mellanchefer att agera meningsgivare. Under intervjuerna framgick det att mellancheferna upplevde en avsaknad av information kring ett av digitaliseringsprogrammets implementeringsprojekt, Trelleborgs lokalvård. Där skapades ett tolkningsutrymme som bidrog till att mellancheferna utformade skilda uppfattningar kring exakt samma händelse. En mellanchef som arbetar inom ett annat verksamhetsområde och hade hört talas om implementeringsprojektet beskrev det enligt följande:

Sen måste jag säga att det var så mycket information om "nu går man igång med lokalvården i Trelleborg", skitroligt verkligen och det gick ut bra information om det. Men vad hände sen? Gick man igång eller vad hände med det? Blev det bra utfall? Man tappar uppföljningen, den skulle jag gärna vilja ha för att om det har funkade bra så vill man ju ta del av den informationen och föra den vidare till medarbetarna också och visa liksom "nu har de gjort detta och det blir skitbra".

Denna mellanchef återger alltså att informationen kring förändringen inledningsvis varit god men att information kring projektets utfall brustit, något som mellancheferna menar att hon skulle kunna använda när hon kommunicerar förändringen till sina medarbetare. Eftersom mellancheferna inte har fått ta del av implementeringsprojektets utfall och lärdomar, har informationsluckan i detta fall alltså försvårat för mellanchefernas meningsgivande.

En annan mellanchef som också tog upp implementeringsprojektet i Trelleborg har bildat en annan uppfattning:

Det har inneburit massa strul, dels med att få in datan i systemet och sen innebär det en massa strul i systemet, som vi förstått det. Sedan har det även inneburit en del positivt också. Personalen är positiva i Trelleborg när det väl fungerar. Men det är också en massa kostnader. Det är det som snurrar just nu, hur ska vi hantera detta?.

Här kan det urskiljas att mellancheferna tagit del av information kring implementeringsprojektet och har utifrån det skapat en negativ bild av förändringen. Trots att mellancheferna fått en del

information finns det fortfarande en informationslucka kring hur implementeringen ska gå till inom sitt verksamhetsområde. Mellancheferns främsta bild av implementeringen i Trelleborg är att det har varit problematiskt och att medarbetarna har varit positiva i de fall det har fungerat. Dock framgick det vid intervjuerna med de mellanchefer som varit en del av i lanseringen av programmet i Trelleborg att digitaliseringssystemet idag fungerar smärtfritt och att personalen är väldigt positiva. I inledningsfasen stötte mellancheferna däremot på mer tekniska problem samt oro och tveksamhet hos personalen. Troligtvis har den mellanchefer som hade en negativ inställning tagit del av implementeringsprojektets inledande fas och inte fått någon uppföljning kring hur arbetet har framskridit. I detta scenario har alltså bristande information från förändringsledningens sida lett till att mellancheferna besitter en inaktuell bild av förändringen, vilket kan påverka hennes framtida syn på digitaliseringsprogrammet. Eftersom mellancheferna besitter en meningsgivande roll, påverkar mellancheferns inställning och sätt att prata om förändringen också medarbetarnas inställning (Maitlis & Lawrence, 2007). Medarbetarnas inställning till förändringen är i sin tur avgörande för att förändringen ska kunna verkställas (Lewis, 2011).

Därigenom är mer bakgrundsinformation en viktig förutsättning för mellanchefernas meningsskapande och meningsgivande kring förändringen. Utöver ett behov av mer bakgrundsinformation från förändringsledningen, framgick det av intervjuerna att mellancheferna också behöver få mer bakgrund och förståelse för de beslut som fattas i samband med förändringen. Därmed framgick också ett behov hos mellancheferna att få vara delaktiga i de strategiska beslutsprocesser som rör deras verksamhetsområde, vilket kommer att presenteras i nästkommande del.

4.2.1 Delaktighet i strategiska beslutsprocesser

Vid intervjuerna framkom brister i informationen kring digitaliseringsprogrammet när mellancheferna själva skulle förstå och förklara olika beslutsfattande processer för medarbetarna. En av mellancheferna beskrev att det behövdes mer bakgrundsinformation till varför eller på vilka grunder vissa beslut kring digitaliseringsprogrammet har tagits.

Jag skulle vilja ha förklaringen, för får man en förklaring så får man också en helt annan förståelse vilket gör att jag kan förmedla den. För reagerar jag på någonting så reagerar medarbetarna på samma sak, det kan man ju ge sig attan på liksom, men det är svårt att förmedla någonting som man inte själv förstår, förstår varför det blev så. Så jag skulle behöva lite mer bakgrundsinformation i vissa lägen, det beror som sagt på läget.

Här belyser mellanchefen att mer information eller en förklaring skulle bidra till ökad förståelse men också bättre möjlighet att förmedla förändringen till medarbetarna (jfr. Maitlis & Lawrence, 2007). Mellanchefen upplever att det skulle gynna både hennes meningsskapande kring förändringen men också hennes roll som meningsgivare, alltså hur hon skulle kunna influera medarbetarnas meningskapande. Under intervjun framkom även att denna mellanchef stött på en del frågor från medarbetarna kring just bakgrunden till varför vissa beslut har tagits, framförallt har hon fått frågor kring verksamhetens implementeringsaktiviteter. När mellanchefen senare fick vara delaktig i planeringen och tidssättningen av en implementeringsaktivitet upplevde hon att det var lättare att förklara varför det specifika datumet hade satts. Även om det inte var ett optimalt datum för avdelningen kunde mellanchefen lättare förklara varför det ägde rum just då, vilket gjorde att medarbetarna också accepterade det satta datumet. När mellanchefen fick vara delaktig i strategiska verksamhetsrelaterade beslut underlättades alltså hennes möjlighet att skapa förståelse för besluten samt att vara meningsgivare under en förändringsprocess. Dock framkom det i en annan intervju att delaktigheten i sig inte nödvändigtvis bidrar till en ökad förståelse kring förändringen. En annan mellanchef beskrev nämligen att hon varit involverad i olika strategiska beslutsprocesser, samtidigt som hon också berättade att hon inte förstår hur förändringen kommer att se ut.

Vi har ju haft chefsdagar för alla chefer där man fått höra detta. Sen tycker jag att informationen har funnits med hela tiden, under kravställningen och under upphandlingen så där känner jag att jag har varit med. Sen att man inte har förstått riktigt vad det innebär och hur det kommer se ut, det är andra saker. Men att jag har varit med tycker jag.

Det faktum att mellanchefen upplever att hon har varit delaktig och fått ta del av information kring förändringen, men inte förstått vad denna innebär antyder att mellanchefen inte har fått tillräcklig, alltså den information som krävs, för att hon ska skapa mening och förstå digitaliseringsförändringen.

Sammanfattningsvis belyser ovanstående redogörelser komplexiteten i en organisationsförändring som involverar en hel organisation och dess många verksamhetsområden och organisationsmedlemmar, där alla har olika typer av upplevelser, behov och förutsättningar vilket också kräver olika typer av kommunikationsinsatser. Vikten av tillräcklig information är alltså central i en förändringsprocess för att kunna skapa mening, men vad som anses vara tillräckligt

skiljer sig åt beroende på meningsskaparen. Detta kan härledas till grunden i den meningsskapande processen där meningsskaparen skapar mening utifrån dess tidigare erfarenheter, som format och påverkat dess förförståelse för hur de ser på verkligheten (jfr. Weick, 1995).

4.3 Mellanchefens komplexa roll

Utöver förändringens digitala aspekter och vikten av tillräcklig information kunde ett tredje tema urskiljas i det empiriska materialet, nämligen mellanchefens komplexa roll. I detta tema återfinns de olika roller och ansvarsområden som en mellanchef måste axla och balansera i en förändringsprocess. I intervjuerna framgick det att i mellanchefernas arbetsområden ingår många olika arbetsuppgifter varav CAFM endast utgör en liten del av dessa. Vissa av mellancheferna arbetade inte ens med digitaliseringsprogrammet på daglig basis. Dessutom pågår även andra förändringar i organisationen som mellancheferna också förväntas vara delaktiga i, vilket gör att mellancheferna blir klämda mellan olika ansvarsområden och prioriteringar.

Denna splittrade position innebär att mellancheferna under digitaliseringsförändringen inte enbart ansvarar över att leda förändringsarbetet utan även leda och hantera andra ansvarsområden. När vi ställde frågan till mellancheferna hur de upplever och hanterar sin roll med flera skilda uppgifter svarade samtliga att det är utmanande och periodvis väldigt tufft. En mellanchef upplevde att det varit svårast att prioritera och hitta en balans mellan sina olika arbetsuppgifter under digitaliseringsprogrammets implementeringsfas.

Det har inte riktigt gått ihop. Det har varit helt galet. Samtidigt har drivkraften varit att det är ett helt nytt projekt, det är inte bestående utan detta är endast en fas. Men sedan är det svårt att säga hur lång denna fasen är. Uppstarterna brukar vara tuffa, jag har delegerat mycket till min teamledare så att jag kan koncentrera mig mer på andra saker, såsom personalhantering och ekonomi. Från början var det så att jag hade alla bollar på samma gång. Det var ju vansinnigt, spännande, kul, men också vansinnigt.

Här återges utmaningarna med en organisationsförändring där mellanchefen upplevt att arbetet med implementeringen varit så omfattande att han varit tvungen att ta hjälp av sin medarbetare. Detta för att mellanchefens andra ansvarsområden inte ska bli lidande. Att se till att den dagliga driften fungerar och fortgår som den ska menar Balogun (2003) är en av de roller som en mellanchef besitter under en organisationsförändring. Utöver denna roll har även mellanchefer tre andra roller, de ska själva ska förstå förändringen, hjälpa sin personal att hantera förändringen

och se till att förändringen blir en del av verksamheten (Balogun, 2003). Som tidigare nämnt framgick det av intervjuerna att digitaliseringsprogrammet inte är mellanchefernas huvudsakliga arbetsområde. Detta innebär att dessa fyra roller, som i sig kan vara omfattande, inte prioriteras vilket kan leda till att digitaliseringsprogrammet inte implementeras och verkställs effektivt. Då mellanchefen ständigt måste fördela sin arbetstid mellan olika arbetsområden finns inte alltid förutsättningar eller möjligheter att vara meningsgivare (jfr. Maitlis & Lawrence, 2007).

En mellanchef som uppger en stark drivkraft att leda och driva förändringen framåt har valt att koncentrera en stor del av sin nuvarande arbetstid till digitaliseringsprogrammet. Trots detta upplever mellanchefen att andra arbetsuppgifter gör avkall på hans tid, vilket försvårat och förhindrat förändringens utveckling och mellancheferns utövande av ledarskap.

Det är svårt att prioritera, det kan va att någon ringer och behöver hjälp och så sitter jag i ett ledningsgruppsmöte samtidigt. Jag hinner inte, det är mycket såhär: Var är jag? Var ska jag va? Vilken nivå ska jag lägga mig på? Jag brinner för att driva framåt och tänka framåt, men jag halkar ju tillbaka. Det känns som jag är områdeschef, enhetschef, teamledare och IT-support på samma gång.

Här beskriver mellanchefen även att han upplever sig anta flera olika arbetsroller vilket lett till att han inte haft tillräckligt med tid att driva förändringsprocessen framåt och bemöta medarbetarnas frågor. Denna klämda position kan således också försvåra för mellancheferns meningsgivande då han inte besitter tillräckligt med tid att fylla medarbetarnas informationsluckor och därmed influera deras meningsskapande kring digitaliseringsprogrammet. Vidare framgick det i intervjuerna att det inte enbart är de olika ansvarsområdena som försvårar mellancheferns roll utan också andras förväntningar på hur mellanchefen ska agera i digitaliseringsförändringen, vilket kommer att presenteras i nästkommande del.

4.3.1 Förväntningar på mellancheferns roll

Samtidigt som mellancheferna tvingas prioritera mellan sina olika ansvarsområden behöver de också förhålla sig till olika förväntningar och föreställningar, vilket gör att mellancheferna hamnar i en klämd position.

Jag upplever mig klämd från tre eller fyra håll samtidigt. Det pressas lite uppifrån, lite från sidan, pressas lite nerifrån. För nu är jag chef, här har jag CAFM-gruppen, där utvecklingsledaren och där har vi personalen, sen har jag servicedirektören som säger "så här ska vi leverera det", utvecklingsledaren säger på ett sätt och CAFM säger på ett annat.

I denna situation där mellancheferna måste förhålla sig till förväntningar från olika håll, finns det också en risk att föreställningarna på hur mellanchefernas roll faktiskt ska se ut i förändringsprocessen skiljer sig åt. Under intervjuerna framkom exempelvis en diskrepans mellan förändringsledningens och mellanchefernas förväntningar på hur förändringen ska drivas. Vid intervjuerna med förändringsledningen beskrev de sin funktion som ett stöd för mellancheferna i förändringsprocessen, men att det är mellanchefernas roll att leda och driva förändringen inom sina verksamhetsområden. Förväntningarna från förändringsledningens sida är alltså inte enbart att mellancheferna ska kommunicera förändringen till medarbetarna, utan även att driva och leda förändringen framåt. Under intervjuerna med mellancheferna framgick det att vissa delade denna föreställning, medan andra mellanchefer hade en annan. Vissa mellanchefer ansåg alltså att det hörde till deras uppgift och chefsroll att driva förändringen framåt genom att själva ansvara för att ta fram strategier och verktyg för hur implementeringen ska gå till. Dessa mellanchefer såg också deras involvering i förändringen som en chans att påverka och anpassa förändringen till verksamheten. De mellanchefer som inte delade förändringsledningens föreställning upplevde istället att det inte hörde till deras chefsroll att driva förändringen framåt. De ansåg snarare att deras roll i förändringen var att se till att systemet fungerar när det väl ska implementeras och att de skulle utgöra ett stöd för medarbetarna under implementeringen. När vi ställde frågan om mellancheferna har kunnat påverka förändrings- och implementeringsarbetet fick vi bland annat följande svar.

Nej jag har inte varit så involverad. Jag vågar inte svara på om jag hade haft möjlighet att påverka, för jag har inte försökt. Det har ju funnits grupper utsedda att representera verksamheterna och de har på något sätt varit kravställare och har kunnat påverka. Men jag har inte varit i den sitsen.

Denna beskrivning visar att mellancheferna förlitar sig på att andra kollegor och att förändringsledningen ska driva förändringsarbetet. Eftersom förändringsledningen, som tidigare nämnt,

förväntar sig att mellancheferna ska leda och driva förändringen skapas en lucka där ingen tydlig part driver förändringen. En anledning till denna lucka kan vara det som nämndes i avsnitt 4.2 – nämligen bristande information eller avsaknaden av en mer detaljerad rollbeskrivning av mellanchefernas roll i förändringen. I ett av dokumenten i textanalysen, närmare bestämt digitaliseringsprogrammets grundpresentation, beskrivs olika roller i förändringen varav chefernas är att säkerställa att de nya arbetssätten följs och ansvara över att leda förändringen i verksamheten. Dock är beskrivningen av förändringsledningens roll liknande, deras roll är nämligen att ansvara över och leda förändringen i Region Skåne och ha kontakt med leverantören. Genom dessa rollbeskrivningar klargörs att båda parterna ska leda förändringen, men inte hur de ska förhålla sig till varandra. Detta kan göra det svårt för mellancheferna att veta när de ska agera ledare och när istället ledningsansvaret ligger på förändringsledningen. Samtidigt är det svårt för förändringsledningen att utforma tydliga rollbeskrivningar då Region Skåne är en komplex organisation bestående av flera skilda verksamhetsområden där också mellanchefernas uppgifter ser olika ut. Detta särskilt eftersom CAFM kommer innebära olika typer av lösningar beroende på verksamhetsområdets tidigare arbetssätt. Eftersom verksamhetsområdenas arbetsuppgifter ser olika ut, kan exempelvis en mellanchef behöva lära personalen att hantera och arbeta i ett digitalt system, medan en annan verksamhet redan arbetar med digitala system. Det kan därför vara svårt att kommunicera och formulera en allmän rollbeskrivning då organisationens mångfald kräver olika typer av kommunikationsinsatser.

Utöver förväntningar uppifrån framkom det av intervjuerna att mellancheferna också har förväntningar nedifrån, vilket beskrivs av en mellanchef.

Alla tror att man som chef går och bär på en massa information som man bara inte säger, men så har det inte varit. Men det är ju en sån där vision om att vi chefer har haft massa hemliga möten och vet jättemycket, men jag bara går runt som ett frågetecken och så frågar jag min chef och han är ett lika stort frågetecken. Så det tycker jag nog är det jobbigaste, att medarbetare tror att det finns mer information än vad som faktiskt finns.

I denna beskrivning framgår det att medarbetarna tror att mellancheferna besitter mer information än vad hon i själva verket gör. Att mellancheferna inte har någon information att delge kan bero på en brist på information eller det faktum som Heide m fl. (2018a) nämner, nämligen att mellanchefer inte alltid är involverade i en organisations strategiska beslutsprocesser. Utifrån detta perspektiv betraktas mellanchefer som mottagare precis som alla andra medarbetare (Heide m fl., 2018a). Detta samtidigt som mellancheferna betraktas som en del av förändringsledningen

utifrån medarbetarnas perspektiv. I mellanchefernas beskrivningar kunde det urskiljas att deras verklighet befinner sig någonstans mittemellan, en position där de blir klämda mellan olika förväntningar (jfr. Alvesson & Gjerde, 2019).

Vid intervjuerna framgick det att de olika förväntningar och föreställningar som mellancheferna ska förhålla sig till också påverkar deras sätt att hantera och arbeta med sin kommunikation kring digitaliseringsprogrammet. Vissa av mellancheferna betonade vikten av att anpassa sin kommunikation till mottagaren, alltså att anta olika roller.

Man måste kommunicera med olika människor på olika sätt, man ska prata med läkare på läkares vis och ingenjörer på sitt vis. Och ska förändringen kunna genomdrivas så måste man ju se till att man kommunicerar så att alla runt bordet är med på tåget annars så kommer man inte framåt. Det finns olika intressen i olika delar av organisationen, alltifrån de som ska göra jobbet till de som ska få en rapport för att kunna fatta ett riktigt beslut. Det är ju olika triggers på dem såklart, och eftersom förväntningarna är helt olika måste jag ju anpassa mig och spela olika roller.

Denna mellanchefer beskriver sitt arbete med att influera och engagera medarbetarna i förändringen och att kommunikationen måste anpassas efter dels de personer som han pratar med, dels deras förväntningar på digitaliseringsprogrammet. Mellancheferen uppger även att målgruppens förväntningar gör att han antar olika roller, vilket belyser att han aktivt arbetar för att anpassa sin kommunikation efter medarbetarna för att påverka deras meningsskapande kring förändringen (jfr. Balogun, 2003; Maitlis & Lawrence, 2007). Trots att mellancheferen möter motstridiga förväntningar så försöker han att hantera dessa genom att anpassa sin kommunikation och agera meningsgivare. Den meningsgivande processen, det vill säga sättet mellancheferen pratar om förändringen, menar Maitlis och Lawrence (2007) är avgörande för att förändringen ska kunna verkställas på ett effektivt sätt. Under intervjun framkom det däremot att denna process inte alltid är enkel, i tidigare exempel så antog mellancheferen nämligen inte enbart olika roller utan även olika inställningar till digitaliseringsprogrammet, vilket han upplevde som splittrat.

Man blir ju lite milt schizofren såklart. När jag kommunicerar från ledningen till vår organisation så får jag ju vara lite positiv, eller försöka föra fram de budskap som vi är överens om att föra fram. När det går åt andra hållet så får jag ju skälla på ledningen

och säga att ni är ju dumma på riktigt, ni får ju fixa det här NU. Så det blir ju lite olika roller beroende på åt vilket håll jag kommunicerar.

Vad gäller den meningsgivande processen och att anpassa sin kommunikation för att influera medarbetarna betonade en annan mellanchefer vikten av att vara pedagogisk och att ständigt ha en positiv inställning till förändringen.

Det har krävts rätt så mycket pedagogik och övertalande och att verkligen kunna tala för sin sak. Men jag anser ju att all förändring är bra förändring. Jag har sålt det rakt igenom. Även om det har varit speedbumps har jag ändå hållit mig positiv till projektet för jag vet att det kommer att bli skitbra. Det har varit mitt mantra: det här kommer bli skitbra. Men sen är det ju resan dit – men det ska bara göras, vi ska dit.

Denna mellanchefer har alltså hanterat sin tvådelade position genom att försöka hålla uppe en positiv gard gentemot medarbetarna, detta oavsett vad som skett under implementeringens gång. En annan mellanchefer som också försökt skapa en positiv stämning kring digitaliseringsprogrammet har försökt att influera medarbetarnas inställning genom att ständigt hålla informationen vid liv och skapa surr kring dess utveckling.

På vårt interna intranät har vi skapat frågor och svar, för att kunna putta ut info och hålla CAFM puttrande, även om vi står still just nu och väntar på nya beslut. Underhåller vi inte tanken under tiden så har vi en längre startsträcka när vi drar igång igen. Det ska vara lite bubbel och paljetter, försöka göra något roligt av när vi går live. Det måste vara lite firande, det måste synas och vara lite tjo och tjim.

Här väljer mellancheferen att skapa engagemang och intresse för att medarbetarna ska bli motiverade att delta i och verkställa förändringen. Detta arbete ingår i den meningsgivande processen där mellancheferen influerar medarbetarnas inställning och meningsskapande kring digitaliseringsprogrammet genom att uppdatera och underhålla deras medvetande kring det (jfr. Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Lawrence, 2007). Denna typ av meningsgivande anses vara en avgörande del i en förändringsprocess, då det bidrar till att skapa acceptans, entusiasm och engagemang hos medarbetarna (Balogun, 2003; Maitlis & Lawrence, 2007; Van der Voet, Kuipers, Groeneveld, 2016).

En annan mellanchefer har antagit en mer balanserad position och anser att det istället är viktigt att omvandla budskapet kring förändringen utifrån det som sker och fungerar i verksamheten.

Jag måste ompaketera budskapet. Om vi ska få ett resultat så kan vi inte hålla på och vara frikyrkliga och sjunga halleluja och sen komma till verksamheten och vara sura över att implementeringen inte fungerar, utan kommunikationen får ju balanseras på något sätt.

Detta sätt att hantera och omvandla förändringsbudskapet kan ses som ett sätt att göra förändringen mer realistisk för medarbetarna genom att sätta den i en verksamhetsrelaterad kontext så att medarbetarna lättare kan ta till sig budskapet – vilket kan ses som en del av den meningsgivande processen. Som nämnt i tidigare avsnitt måste medarbetarna kunna placera förändringen i en kontext för att kunna skapa mening och förstå den (Gioia & Chittipeddi, 1991). Detta framhävs i en av intervjuerna där mellancheferen beskrev att han arbetade aktivt med metaforer och liknelser för att förändringen skulle passa in medarbetarnas tolkningsramar.

CAFMs kan jämföras med gamla gymnastikskor och nya skor. De gamla skorna är ju som mest bekväma precis innan de faller sönder, och så är det med IT-systemen också för de har vi ju skruvat på och förbättrat. Nu får vi nya snabba skor och då kommer vi få skoskav innan de är ingångna, det kommer att göra lite ont och vi kommer hitta fel för vi kan inte ha tänkt på allting. Det är klart det kommer strula lite grann i början men så lite som möjligt försöker vi ju.

Här är mellancheferen transparent och målar upp ett scenario som medarbetarna kan relatera till. Därigenom kan detta ses som ett sätt att förbereda och rusta medarbetarna inför eventuella motgångar och svårigheter som förändringen kan komma att medföra (jfr. Balogun, 2003). I medarbetarnas meningsskapande letar de efter ledtrådar som stämmer överens med tidigare erfarenheter och som kan stödja dennes tolkning av situationen (jfr. Weick, 1995). Vidare så sker deras meningsskapande genom en social process där människor i deras omgivning, mellancheferna, kan påverka deras förståelse (Gioia & Chittipeddi, 1991). Därmed är meningsgivande och sättet mellancheferna hanterar och kommunicerar kring digitaliseringsprogrammet avgörande för att skapa acceptans, entusiasm och engagemang hos medarbetarna (Balogun, 2003; Maitlis & Lawrence, 2007; Van der Voet, Kupiers, Groeneveld, 2016).

Sammanfattningsvis har detta avsnitt belyst mellancheferns komplexa roll i en förändring där de tvingas prioritera mellan olika ansvarsområden och anta olika roller för att kunna förhålla sig till de olika förväntningar och föreställningar som finns. Denna klämda position påverkar inte enbart mellanchefernas meningsskapande utan även deras meningsgivande. I avsnittet har mellanchefernas olika sätt att uppleva och hantera denna position presenterats, där flera av mellancheferna anpassat sin kommunikation för att påverka och influera medarbetarnas meningsskapande.

5. Slutsatser

I vår fallstudie har vi haft för avsikt att undersöka och analysera hur mellancheferna har upplevt den tvådelade rollen som meningsskapare och meningsgivare samt på vilket sätt mellancheferns tvådelade roll påverkas av digitaliseringsförändringen. Detta i syfte att utvinna djupare kunskap om mellancheferns komplexa och mångtydiga roll som både meningsskapare och meningsgivare i en digitaliseringsförändring. I följande avsnitt presenteras analysens resultat varpå det ges förslag till framtida forskning kring mellancheferns roll i en organisationsförändring.

5.1 Diskussion och reflektion

Utifrån vår fallstudie kan vi konstatera att organisationer och organisationsförändringar är komplexa och att det är svårt att driva en enhetlig förändringskommunikation när förändringen omfattar flera skilda verksamhetsområden. Detta grundar sig i meningsskapandets problematik (jfr. Weick, 1995), då alla verksamhetsområden och organisationsmedlemmar har olika upplevelser, erfarenheter, behov och förutsättningar att förstå och implementera förändringen och behöver därmed också olika typer av kommunikationsinsatser. Utöver denna komplexitet påvisar vår fallstudie även komplexiteten i mellancheferns roll i en förändring, där mellancheferna ska ta emot, omvandla och förmedla förändringsledningens budskap. Utifrån vårt empiriska material kunde vi identifiera tre centrala teman som påverkar mellancheferns roll i förändringsprocessen, vilka var följande: digitaliseringsförändring, vikten av tillräcklig information och mellancheferns komplexa roll.

I det förstnämnda temat kunde det urskiljas att förändringens digitala aspekter påverkade mellancheferns roll på olika sätt. Först och främst kunde vi identifiera ett samband mellan mellanchefernas inställning till och upplevelser av digitaliseringsprogrammet och dess förståelse för det. Det vill säga att de mellanchefer som hade en mer positiv inställning till förändringen också hade en bättre förståelse för dess innebörd och vice versa. Detta samband kan härledas till mellanchefernas meningsskapande processer, där vissa av mellancheferna varit mer involverade i förändringsarbetet vilket lett till att de också kunnat placera digitaliseringsförändringen i en kontext och därmed skapat förståelse för dess innebörd (jfr. Gioia & Chittipeddi, 1991). De

mellanchefer som uttryckte skepticism kring digitaliseringsprogrammet hade dock inte en negativ inställning till förändringen i sig utan snarare till dess digitala aspekter och systemets funktionalitet, det vill säga digitaliseringens abstrakta egenskaper.

Digitaliseringsprogrammets abstraktion påverkar mellanchefernas roll på så sätt att det är svårt att skapa förståelse för ett system som varken mellancheferna eller deras medarbetare kunnat överblicka eller fullt ut använda sig av i sitt arbete. Det faktum att digitaliseringsförändringen är unik, försvårar också organisationsmedlemmarnas meningsskapande kring förändringen då det inte finns några tidigare erfarenheter att jämföra förändringen med. Digitaliseringsprogrammets digitala aspekter försvårar alltså både den meningsskapande och den meningsgivande processen.

Digitaliseringens abstrakta egenskaper förstärks ytterligare när det knyts an till fallstudiens andra tema, vikten av tillräcklig information. Mellancheferna upplevde en brist på information kring förändringens olika faser och efterlyste mer bakgrundsinformation för att skapa sig en bättre förståelse. Detta upplevde mellancheferna skulle medföra att de skulle känna sig trygga i att kommunicera förändringen till medarbetarna och bemöta deras frågor. Vidare har vi identifierat att bristen på information skapat informationsluckor som bidrog till att mellancheferna skapat egna föreställningar och upplevelser av digitaliseringsprogrammets implementering. Dessa föreställningar visade sig inte överensstämma med den nuvarande situationen, vilket också ledde till att mellanchefernas helhetsintryck av och kommunikationen kring digitaliseringsprogrammet påverkades. Dessutom kunde vi identifiera ett behov hos mellancheferna av att vara mer delaktiga i de beslutsprocesser som har rört mellanchefernas enskilda verksamhetsområden. Detta för att själva få en bättre förståelse för digitaliseringsprogrammet och på så sätt också kunna influera och ge medarbetarna en bättre förståelse. Dock framgick det även att delaktigheten i sig inte bidrog till förståelse utan att informationen kring förändringen istället behöver vara anpassad utifrån mellanchefernas förförståelse och erfarenheter.

Brister i kommunikationen kring digitaliseringsprogrammets implementering och avsaknaden av anpassade eller tydliga rollbeskrivningar förstärkte mellanchefens komplexa roll, alltså analysens tredje tema. I analysen fann vi en skillnad i förväntningarna på mellanchefens roll i förändringen, mellan både mellancheferna, förändringsledningen och medarbetarna. Denna diskrepans bottnade i en brist eller avsaknad av kommunikation kring vem som gör vad och hur förändringen ska fortlöpa. Alla mellanchefer upplevde och hanterade denna position på olika sätt, framförallt kring hur de såg på sin roll som ledande och drivande i förändringen samt hur de kommunicerade om förändringen till medarbetarna.

Sammantaget upplever mellancheferna sin tvådelade roll i digitaliseringsförändringen som komplicerad och otydlig då det råder oklarhet kring vad det innebär att vara mellanchefer i en digitaliseringsförändring. Mellanchefernas roll påverkas på så sätt att de måste förhålla sig till flera olika ansvarsområden och förväntningar från olika håll, vilket också bidrar till att mellancheferna hanterar sin roll i digitaliseringsprogrammet på olika sätt. Vi kunde urskilja två tydliga tillvägagångssätt där det ena var att anamma en positiv approach, medan andra istället valde att vara mer realistiska i sitt sätt att kommunicera och var noga med att ompaketera informationen för att placera digitaliseringsprogrammet i en kontext. Båda tillvägagångssätten illustrerar att mellancheferna är aktiva i sin roll som meningsgivare, men de hanterar rollen och kommunicerar på olika sätt. Detta tror vi kan bero på mellanchefernas egna meningsskapande, att de har olika förståelse och erfarenheter av tidigare förändringar och förändringskommunikation vilket gör att de utformar sitt ledarskap och meningsgivande utefter detta.

Vidare kan vi dra slutsatsen att mellanchefernas roll som meningsskapare och meningsgivare i en förändring underlättas om mellancheferna får en tydligare rollbeskrivning och mer bakgrundsinformation kring digitaliseringsprogrammet. Detta kan emellertid vara svårt att uppnå i en sådan omfattande organisationsförändring som CAFM innebär, som involverar ett stort antal mellanchefer med olika behov och förutsättningar. Dessutom är mellanchefernas arbetsuppgifter skilda och deras verksamhetsområden ser olika ut vilket också medför att CAFM kommer att innebära olika typer av tekniska lösningar. Utifrån förändringsledningens perspektiv kan det därför vara svårt att kommunicera och utforma en allmän beskrivning av mellanchefernas roll, eftersom organisationens mångfald kräver olika typer av ledarskap. Dock hade en mer öppen och transparent förändringskommunikation kring både programmets framgångar, men också motgångar, varit att föredra. Detta eftersom det skulle fylla befintliga informationsluckor och förhoppningsvis motverka skilda uppfattningar kring samma händelse och istället leda till en mer samstämmig uppfattning av förändringen.

Av detta kan vi konstatera att det under en förändring behövs en ökad kommunikativ medvetenhet, där förändringskommunikationen står i fokus och fungerar som ett stöd för mellancheferna i den meningsskapande processen. Detta genom bland annat mer bakgrundsinformation kring vad som sker i programmet, utvärderingar från andra implementeringsinsatser, samt en ökad transparens även vid de tillfällen där det inte finns någon ny information att delge. Samtidigt tror vi att det är dumt att stirra sig blind på enkla "quick fixes" eftersom det går emot det vi inledningsvis nämnde om att både förändringar och organisationer är komplexa vilket gör förändringskommunikationen mer komplicerad, då alla verksamhetsområden och organi-

sationsmedlemmar har olika förutsättningar och behov. Dessutom är det viktigt att ha i beaktande att förändringar i sig innehåller många oväntade utmaningar och faser, exempelvis måste tidsplanen justeras och omarbetas vid uppkomst av tekniska problem. Detta menar vi ökar kraven på förändringskommunikationen och de som driver förändringen – förändringsledningen och mellancheferna. Istället för snabba standardlösningar så anser vi istället att det är viktigt att vara medveten kring förändringens komplexitet. Vi ställer oss ödmjuka till att denna medvetenhet inte är något som utvecklas över en natt, utan istället sker i små steg under en längre tid.

För att summera denna uppsats väljer vi att lyfta fram den meningsskapande och meningsgivande processen och illustrera mellancheferns roll i en förändring genom att inspireras av en av Region Skånes mellanchefer:

En digitaliseringsförändring kan jämföras med gamla och nya löparskor, där de gamla arbetssätten och systemen upplevs som bäst precis när de byts ut. Precis som nya löparskor, har CAFM i Region Skåne skapat nya tekniska lösningar och möjligheter som dock gett skoskav i form av bland annat oro, tekniska buggar och bristande tilltro. Men för att medarbetarna ska fortsätta springa i sina nya skor har mellancheferna en avgörande roll som meningsgivare. De måste plåstra om och omvandla kommunikationen för att stötta medarbetarna och uppmuntra dem till att utmana sig själva att ta sig an digitaliseringsprogrammet. Dock behöver mellancheferna tillräcklig och anpassad kommunikation för att kunna vara medarbetarnas skavsårsplåster och stärka de inför framtida löprundor.

5.2 Förslag till framtida forskning

På grund av digitaliseringsprogrammets omfattning har det inte funnits tidsmässig möjlighet för oss att undersöka hur mellancheferns meningsgivande och hur förändringskommunikationen uppfattas av medarbetarna. Därav kan vi se ett intresse för vidare forskning att studera mellancheferns meningsgivande utifrån ett medarbetarperspektiv, det vill säga hur, och om, medarbetarnas inställning till förändringen påverkas av mellancheferns kommunikation. Vidare skulle det vara av intresse att i ett längre perspektiv undersöka mellancheferns tvådelade roll, från implementering till utvärdering, för att se hur, eller om, deras kommunikation varierar utifrån förändringens faser.

6. Referenslista

- Alvesson, M., & Gjerde, S. (2019). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 1–28. doi: 10.1177/0018726718823243
- Alvesson, M., & Sköldböck, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3. uppl.). Los Angeles: Sage.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer* (2.uppl.). Stockholm: Liber.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83. doi: 10.1111/1467-8551.00266
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making sense of change management. [Elektronisk resurs]: A complete guide to the models tools and techniques of organizational change*. Kogan Page. Hämtad från <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=cat07147a&AN=lub.4270236&site=eds-live&scope=site>
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys* (2.uppl.). Stockholm: Liber.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. doi:10.1002/smj.4250120604
- Heide, M., Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220. doi: 10.1080/1553118X.2011.605777
- Heide, M., & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, 4(2), 223–255. doi: 10.1177/2046147X15570108
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & Von Platen, S. (2018a). *Kommunikativa organisationer, slutrapport 7 – Den kommunikativa organisationen*. Hämtad 2019-03-28 från <http://www.ch.lu.se/forskning/den-kommunikativa-organisationen/>

- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018b). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468. doi: 10.1080/1553118X.2018.1456434
- Heide, M., & Simonsson, C. (2019). Change communication: Developing the perspective of sensemaking and the perspective of coworkers. Opublicerat manuskript i Luoma-aho, V., & Canel, M. J. (red.), *Handbook of Public Sector Communication*. Wiley.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. doi: 10.1111/padm.12040
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Monstad, T. H. (2008). Strategisk kommunikation i förändringsprocesser. I C. Johansson., & M. Heide. (red.) *Kommunikation i förändringsprocesser*. (s.137–161). Malmö: Liber.
- O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 442–455. doi: 10.1108/01437730210449339
- Simonsson, C. (2018). *Kommunikativa organisationer, delrapport 4 – Synen på ledningens chefers och medarbetares kommunikation*. Hämtad 2019-03-28 från <http://www.ch.lu.se/forskning/den-kommunikativa-organisationen/>
- Smith, A. D., Plowman, D. A., & Duchon, D. (2010). Everyday Sensegiving: A Closer Look at Successful Plant Managers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 220–244. doi: 10.1177/0021886310369932
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337. doi:10.1080/14697017.2013.822674
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842–865. doi: 10.1080/14719037.2015.1045020.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ödman, P. (2016). *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

6, P., & Bellamy, C. (2012). *Principles of methodology: Research design in social science*. Los Angeles; London: Sage.

7. Bilaga

7.1 Bilaga – Intervjuguide

Yrkesroll

1. Vad har du för yrkesroll här på Region Skåne? Titel och arbetsuppgifter.
2. Hur länge har du arbetat på Region Skåne?
3. Hur länge har du haft den rollen du har idag?
4. Hur många medarbetare har du under dig?
5. Hur ofta träffar du dina medarbetare?

Digitaliseringsprogrammet, CAFM

6. Skulle du vilja berätta lite om digitaliseringsprogrammet CAFM?
7. Vad innebär programmet för dig i praktiken?
8. Kan du ge ett exempel på hur CAFM kan förändra dina medarbetares arbetssätt?
9. Vad betyder den här förändringen för dig?

Förutsättningar för meningskapande

10. Hur fick du först information om att en CAFM skulle äga rum? Från Ledning/chef/medarbetare?
11. Genom vilka kanaler har du kunnat få information om CAFM?
Beroende på personen svarar:
 - Hur upplever du information från möten och workshop?
 - Hur upplever du information om CAFM på intranätet och via ledarinformationen?
12. Till vem och hur vänder du dig om du har några frågor kring programmet?
13. Upplever du att ni chefer har möjlighet att påverka förändringsarbetet? I så fall på vilka sätt?

Förutsättningar för meningsgivande

14. Hur pratas det om digitaliseringsprogrammet på din avdelning?
15. Vilka ska du kommunicera vidare förändringen till?
16. Känner du dig trygg med att kommunicera vidare förändringen till dessa personer?

17. Vad anser du kommer att vara svårast med att kommunicera vidare förändringen?
18. Vill du beskriva hur du gör för att informera och involvera medarbetare i förändringen?
Ge exempel på en situation.
19. Vilka kanaler använder du för att kommunicera förändringen?
20. Hur arbetar du med feedback under förändringsarbetet?
21. Om du mottar feedback från dina medarbetare, vad gör du med den?
22. Hur säkerställer du att förändringen uppfattas på önskat sätt hos dina medarbetare?