



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Socialtjänst i förändring

**En kvalitativ studie om medarbetarnas upplevelse om
omorganisationen i Malmö Stad utifrån förberedelse,
kommunikation och involvering.**

Ajla Bektas & Nejla Cutura

Kandidatuppsats (SOPA 63)

HT 2022

Handledare: Mikael Sandgren

Examinator: Jayne Jönsson

Abstract

Author(s): Ajla Bektas & Nejla Cutura

Title: Social services in change. A qualitative study of employees experience on the organizational change in Malmö Stad based on preparation, communication and involvement.

Supervisor: Mikael Sandgren

Assessor: Jayne Jönsson

In the fall of 2022, Sweden's largest social service that is located in Malmö City, went through a major organizational change. The goal of the reorganization was that it would be easier to manage the daily operations, collaborate internally and primarily handle cases in an equal way when the respective departments were located in the same buildings. The aim of this study is to gain the perspective of the employees experiences regarding these organizational changes within Malmö City's social services. The study's focus is limited to the experiences regarding preparation, communication and opportunity for involvement during the change process. We have conducted this qualitative research using semi-structured interviews, furthermore using an interview guide.

The theories that have been used are Kurt Lewin's theory of change and Karl Weick's theory of sensemaking. The theories have been used to analyze our empirical data.

The employees' experiences indicate a lack of preparation, communication and involvement. The result of the study shows that the employees find the implementation of the organizational change too sudden and they were not given a sufficiently clear explanation. They therefore did not feel prepared enough for such a change. The study also shows that the communication was considered insufficient. Furthermore the employees convey an overall feeling that they were not involved during the change process and that their views were not taken into account.

Key words: *change management, organizational change, communication, preparedness, involvement, participation, attitude.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
2. Tidigare forskning	9
2.1 Mottagande av förändring	9
2.2 Kommunikation	10
3. Teori	13
3.1 Kurt Lewin´s förändringsmodell	13
3.1.1 Unfreeze/Tina upp	14
3.1.2 Förändring	15
3.1.3 Frysa	16
3.2 Karl Weicks teori om sensemaking	16
3.2.1 Sensemakingens sju dimensioner	16
4. Metod	18
4.1 Urval	19
4.2 Förförståelse	20
4.3 Metodens tillförlitlighet	21
4.3.1 Trovärdighet	21
4.3.2 Överförbarhet	22
4.3.3 Pålitlighet	22
4.3.4 Möjlighet att styrka och konfirmera	23
4.4 Bearbetning och analys	23
4.5 Etiska överväganden	25
4.6 Arbetsfördelning	26
5. Resultat och analys	27
5.1 Förberedelse	27
5.2 Kommunikation	29
5.3 Involvering	31
6. Slutdiskussion	34
6.1 Hur har medarbetarna upplevt att de förberetts inför organisationsförändringen i Malmö stad?	34
6.2 Hur har medarbetarna upplevt kommunikationen under förändringsprocessen?	35
6.3 Hur har medarbetarna upplevt sin möjlighet till involvering under förändringsprocessen?	35
6.4 Slutsats	36
6.5 Vidare forskning	36
Referenser	38
Bilaga 1	40
Intervjuguide	40
Bilaga 2	42
Bilaga 3.	44

Förord

Vi vill i första hand tacka de respondenter som har ställt upp för att medverka i vår studie. Utan er hade vi inte haft möjlighet att utföra denna studie. Vi vill även tacka vår handledare Mikael Sandgren för den nedlagda tiden och vägledning han givit oss. Vi vill även tacka varandra för att vi genom studiens gång funnits där och stöttat varandra.

Utän de ovannämnda involverade hade detta arbete inte varit möjligt. Tack!

1. Inledning

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Malmö Stad är Sveriges största socialtjänst med 2500 medarbetare. Inom ramen för Socialtjänstens verksamhet omfattas avdelningen för ekonomiskt bistånd och boende samt avdelningen för individ och familj. Socialtjänsten i Malmö finns lokalt på fem olika kontor runt om i staden. Kontoren är belägna i olika stadsområden och benämns som Socialtjänst- norr, söder, öster, väster och innerstaden. Fram till hösten 2022 kunde medborgaren vända sig till det lokala Socialtjänstkontoret utefter vilket stadsområde hen var bosatt i. Samtliga avdelningar som inom Socialtjänstens verksamhet var belägna i vardera kontor. (Malmö Stad, 2022).

Hösten 2022 omplacerades avdelningarna i de ovannämnda fem kontoren efter beslut av förvaltningsledningen. Beslutet innebar att ekonomiskt bistånd och boende skulle flytta till två socialtjänstkontor och individ och familj skulle delas upp på resterande tre. Beslutet grundade sig i att erbjuda en likvärdig service på de fem olika socialtjänstkontoren. Målet med omorganisationen var därmed att det skulle bli lättare att leda den dagliga verksamheten, samarbeta internt och hantera ärenden på ett likvärdigt sätt när respektive avdelning sitter tillsammans (Ibid.). Med grund i detta vänder sig medborgaren i dagsläget till det socialtjänstkontor som specialiserar sig i den fråga hen behöver hjälp med och inte utefter stadsområde (Malmö Stad, 2022).

1.2 Problemformulering

Anledningen till omorganisationen i Malmö Stad var, som ovan nämnts, att det skulle bli lättare att leda den dagliga verksamheten, samarbeta internt och hantera ärenden på ett likvärdigt sätt. Men att genomgå en förändring i en organisation involverar många parter, inte minst i en så omfattande omorganisation som i Malmö Stad där över 2500 medarbetare påverkas. Under vår verksamhetsföreläsning som vi genomförde inom ramen av Socialtjänsten i Malmö Stad presenterades en väldigt negativ bild av omorganisationen från medarbetarna. När vi började studera ämnet framkom det av tidigare forskning att cirka två tredjedelar av organisationsförändringar inte lyckas uppnå de avsedda målen eller främja en varaktig förändring (Choi, 2011). Denna aspekt fick oss att fundera på varför statistiken ser ut som den gör. Choi (2011) menar att anledningen till att många förändringar misslyckas är då förändringsledare ofta underskattar den centrala roll medarbetarna har i förändringsprocessen. Han hävdar att organisationer bara kan förändras och agera genom de anställda. En framgångsrik förändring kan därav endast bestå på lång sikt om medarbetarna stödjer förändringen samt har en positiv inställning gentemot den. Baserat på denna idé behövs ett fokus läggas på förutsättningar för att förbereda de anställda samt få dem ska stödja organisationsförändringen (Ibid.). En annan viktig aspekt för att lyckas få medarbetarna att stödja förändringen menar Allen et al. (2007) är kommunikation och rätt kommunikationsstrategier. Vidare redogör Natase, Giuclea & Bold (2012) för att man behöver involvera medarbetarna i förändringsprocessen för att de ska kunna motta och stödja förändringen.

Att medarbetarna har en central roll för en lyckad förändring står klart. Utifrån tidigare forskning har vi identifierat att förberedelse, kommunikation och involvering är faktorer som är av stor vikt i en förändringsprocess. Med avstamp i den forskning som vi har tagit del av fann vi också en avsaknad av studier där tidigare nämnda tre faktorer undersöks parallellt. Vi har även uppmärksammat en brist på studier i ämnet som undersöker människobehandlande organisation likt socialtjänsten i en svensk kontext. Baserat på detta väcktes ett intresse att undersöka omorganisationen i Malmö Stad med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelse om förändringsprocessen utifrån faktorerna förberedelse, kommunikation och involvering.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att få ökad förståelse för hur medarbetare inom Malmö Stads arbetsmarknads- och socialförvaltning upplevt organisationsförändringen som påbörjades under hösten 2021 utifrån förberedelse, kommunikation och involvering. Syftet kommer att besvaras genom följande frågeställningar:

- Hur har medarbetarna upplevt att de förberetts inför organisationsförändringen i Malmö stad?
- Hur har medarbetarna upplevt kommunikationen under förändringsprocessen?
- Hur har medarbetarna upplevt sin möjlighet till involvering under förändringsprocessen?

1.4 Avgränsningar

Utifrån angiven tidsram för denna studie har vi behövt avgränsa oss till att endast undersöka organisationsförändringen i Malmö Stads socialförvaltning som påbörjades hösten 2021. För att undersöka medarbetarnas upplevelse av organisationsförändringen har vi valt att begränsa oss till deras erfarenhet utifrån förberedelse, kommunikation och möjlighet till involvering under förändringsprocessen.

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning som berör studiens ämne. Forskningen som presenteras redogör för organisationsförändringar samt förberedelse, kommunikation och involvering i samband med dessa.

Inför införskaffandet av kunskap från tidigare forskning har vi använt oss utav tidskriftsbasen Lubsearch. För att hitta artiklar som är relevanta utefter vårt syfte och frågeställningar använde vi oss av följande nyckelord; *change management, organizational change, communication, preparedness, involvement, participation, attitude*. Med hjälp av nämnda nyckelord fann vi relevanta artiklar för att stödja de områden som är av relevans för vår studie.

Vi avgränsade artiklarna genom att välja bort forskning baserat på följande kriterier. Det första kriteriet var att forskningen inte var granskad. Då det fanns mycket forskning om ämnet fanns möjligheten för oss att göra detta vilket även i sin tur ökar trovärdigheten i forskningen vi presenterar. Det andra kriteriet var ifall vi hade flertalet artiklar eller forskning som visade på samma resultat. I dessa fall redogjordes endast för en eller två artiklar. Detta då vi såg en större mening med att behandla artiklar som visar på eventuella avvikande resultat för att ge en bättre forskningsöversikt. Det är även svårt att redogöra för alla artiklar som existerar under ett tema vilket i sin tur kräver viss avgränsning.

2.1 Mottagande av förändring

Mottagandet av förändring från medarbetarnas håll menar Choi (2011) beror mycket på beredskapen för förändring. Han menar att det finns flera faktorer som bidrar till en ökad förändringsberedskap; anställdas tro på organisationens förmåga att hantera förändring, tillit till kollegor och ledare samt medverkan i förändringsarbetet. Dessutom nämner Choi att det finns faktorer som kan öka beredskapen för förändring på en individuell nivå och dessa är mängden organisatoriskt engagemang individen visar, upplevd personlig kompetens och arbetstillfredsställelse. (Ibid.).

Vidare redogör Donald Kirkpatrick (1988) att en förändring sätter medarbetarnas trygghet på spel vilket kan leda till negativa förväntningar och motstånd inför en förändring. Om förändringen istället lyckas öka tryggheten hos medarbetarna kan det leda till positiva förväntningar. I en organisationsförändring kommer medarbetarna att mötas av mycket nytt

och baserat på huruvida de har negativa respektive positiva förväntningar på detta kommer det avgöra om det leder till ett välkomnande av förändringen eller motstånd (Ibid.).

En annan aspekt som påverkar medarbetarnas mottagande av förändring är huruvida medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsprocessen. Detta görs genom att förändringsledarna, tillsammans med medarbetarna, identifierar de problem de möter och därefter gemensamt kommer överens om lösningar. För att detta ska vara möjligt är det av stor vikt att förändringsledarna förstår hur viktiga medarbetarna är för förändringen. Om inte denna medvetenhet finns kommer inte organisationen att lyckas med förändringen och de förutsatta målen (O'Brien & Trindall, 2002). Medarbetarna behöver även vägledas och få stöd i att förstå sina känslor samt inse hur organisationen fungerar i relation till omgivningen. Detta då förändringar ofta inleds av omgivningen som kräver förändring. Förändringsledarna behöver av denna anledning arbeta med att ena gruppen och skapa rätt inställning gentemot förändringar. Detta görs främst genom effektiva kommunikationsstrategier (se 2.4) (Natase, Giuclea & Bold, 2012).

Vidare menar författarna att det är omöjligt att ha en förändring utan att några anställda motsätter sig den. Detta gör att organisationen placeras mellan två olika krafter, externa och interna krafter. De externa krafterna är de som kräver och initierar förändringen medan de interna krafterna är de som inom organisationen motsätter sig förändringen. Det måste därför finnas en balans mellan dessa krafter vilket kan åstadkommas genom att involvera arbetsgruppen i förändringsprocessen samt implementera en god förändringskultur. På detta sätt minskas motståndet av de interna krafterna vilket skapar en bättre balans (Natase, Giuclea & Bold, 2012).

2.2 Kommunikation

Kommunikation anses vara central i förändringsprocesser och är avgörande för hur medarbetarna tar emot och hanterar förändringen. Allen et al. (2007) redogör för hur osäkerhet bildas hos medarbetarna under en förändring och hur den likaså kan hanteras genom kommunikation från ledningen. Däremot uppmärksammas att informationen som kommuniceras är ännu viktigare. Endast kommunikation är inte lösningen för att minska osäkerheten i gruppen utan kan istället bidra till ökad osäkerhet om informationen som kommuniceras inte adresserar medarbetarnas oro. Studien visar även att personen som

förmedlar informationen har en viktig roll då informationen tas emot bättre av medarbetarna om det finns förtroende för informationskällan (Allen et al. 2007).

Många organisationer stöter på hinder med att minska medarbetarnas osäkerhet under förändring trots implementering av olika kommunikationsstrategier. Detta menar Allen et al. (2007) beror på att kommunikationen som återfinns på arbetsplatser ofta är av enkelriktad karaktär där medarbetarna inte har möjlighet att kommunicera tillbaka till ledningen. Ännu en anledning som författarna tar upp är att informationen som förmedlas endast berör strategiska frågor och inte information som medarbetarna finner relevant. Detta kommunikationssätt kan vara effektivt i början av en förändringsprocess men avtar allt eftersom medarbetarnas oro och tankar börjar handla om mer jobbrelaterade frågor. Till följd av detta skapas andra kommunikationsmönster på arbetsplatsen där medarbetarna söker efter den relevanta informationen genom alternativa källor såsom kollegor (Allen et al. 2007). Detta är resultat av ineffektiva kommunikationsstrategier vilket även kan leda till att medarbetarna som ovan nämnt inte mottar organisationsförändringen och istället motsätter sig denna då delaktigheten saknas (Kirkpatrick, 1988).

Miller et al (1994) för ett liknande resonemang där de menar att förändringsledarna kan påverka medarbetarnas öppenhet till förändring genom kommunikation. Forskning visar att när medarbetarna får tydlig information om deras arbetsroll och om vad som kommer att ske genom förändringsprocessen ökar deras öppenhet att förändra. Likt Allen et al (2007) menar författarna att det är av stor vikt att informationen som förmedlas till medarbetarna håller en kvalitet. Detta då bristen på meningsfull information ökar medarbetarnas känsla av att kommunikationen är för sakens skull, vilket istället minskar deras öppenhet gentemot förändringen.

Sammanfattning av tidigare forskning

Den tidigare forskningen lyfter flera olika aspekter till hur en förändring mottas av medarbetarna. O'Brien & Trindall (2002) menar att det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsprocessen. Natase, Giuclea & Bold (2012) redogör däremot för att man behöver minska motståndet i arbetsgruppen för att förbättra mottagandet av förändringen. Detta menar dock att båda kan göras genom att bland annat involvera medarbetarna, även Choi (2011) redogör för ett liknande resonemang där han menar på att mottagandet av förändring grundar sig i arbetsgruppens beredskap inför förändringen. Han menar att

beredskapen kan påverkas av flera aspekter men ett av dem är att medarbetarna ska känna att de medverkar i förändringsarbetet.

Likt Choi (2011) menar även Natase, Giuclea & Bold (2012) på att motståndet gentemot förändringen minskas genom att implementera en god förändringskultur. Samtliga författare lyfter vikten av att det behöver finnas ett förarbete, eller som Choi kallar det, beredskap inför förändringen. Kirkpatrick (1988) tar däremot upp ett annat perspektiv där han menar att det som påverkar medarbetarnas mottagande av förändringen är huruvida förändringen lyckas öka tryggheten hos medarbetarna. Om förändringen sätter medarbetarnas trygghet på spel kan detta bidra till negativa förväntningar och motstånd som i sin tur påverkar medarbetarnas mottagande av förändringen.

Forskningen visar på entydighet i frågan om kommunikationens roll och vikt inom en organisationsförändring. Allen et al (2007) menar att många organisationsförändringar misslyckas på grund av ineffektiva kommunikationsstrategier. Detta då kommunikationen ofta är av enkelriktad karaktär eller förmedlas för sakens skull. Detta ökar även osäkerheten hos medarbetarna samt minskar deras öppenhet gentemot förändringen. För att undvika detta behöver informationen vara av kvalitet vilket innebär att den adresserar medarbetarnas nuvarande oro.

3. Teori

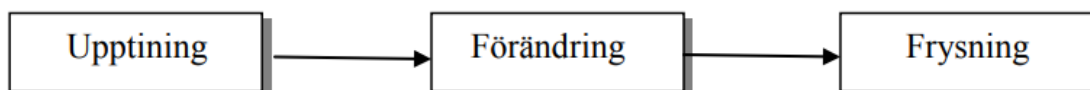
Vi kommer i vårt teoriavsnitt utgå ifrån Kurt Lewins (1951) förändringsmodell och Karl Weicks (1995) teori om sensemaking.

Kurt Lewins förändringsmodell är betydelsefull i relation till vår studie då modellen redogör för en trestegsprocess som bör följas för en lyckad organisationsförändring. Denna teori ger oss därmed verktyg att kunna tolka och analysera förändringsprocessen i Malmö Stad och eventuella brister i implementeringen.

Karl Weicks teori om sensemaking handlar om hur medarbetarna försöker skapa mening i en ny situation, i detta fall en organisationsförändring. Weick nämner sju olika dimensioner av meningsskapandet där han redogör för olika sätt som medarbetarna kan använda sig av för att skapa mening i ett nytt sammanhang. Teorin bygger främst på att medarbetarna behöver använda sig av meningsskapande när informationen kring förändringen brister. Det är något som identifierats genom insamlandet av empirin varför även denna teori är relevant till vår studie.

3.1 Kurt Lewin's förändringsmodell

En av de stora modellerna för att förstå organisationsförändringar utvecklades av Kurt Lewin redan på 1940-talet. Hans modell är känd som Unfreeze – Change – Refreeze (se figur 1), vilket hänvisar till den trestegsprocess av förändring som han beskriver. Lewin, en tysk-amerikansk psykolog, förklarade organisationsförändringar med hjälp av analogin om att ändra formen på ett isblock. Om du har en stor isbit men inser att det du vill ha är en iskon måste du först smälta isen så att den kan ändras. Sedan måste du forma isvattnet till den form du vill ha och slutligen måste du stelna den nya formen. Genom att känna igen dessa tre distinkta förändringsstadier kan du planera för att genomföra den förändring som krävs. Du börjar med att skapa motivation till förändring (unfreeze). Du går igenom förändringsprocessen genom att främja effektiv kommunikation och ge människor möjlighet att anamma nya sätt att arbeta (förändring). Och processen slutar när du återställer organisationen till en känsla av stabilitet (refreeze), vilket är nödvändigt för att skapa det förtroende från vilket du kan ge dig in på nästa, oundvikliga förändring. Nedan redogör vi för de tre förändringsstadierna enligt Lewin's modell (Lewin 1951).



Figur 1 Förändringsmodell

Lewin (1951)

3.1.1 Unfreeze/Tina upp

Unfreezing-stadiet menar Lewin (1951) är ett av de viktigare stadierna att förstå eftersom att den sätter grunden för om förändringen kommer att lyckas. Det här skedet handlar om att förbereda sig för förändring genom att etablera motivation inför förändringen. Som Lewin uttryckte det, "Motivation för förändring måste skapas innan förändring kan ske" (ibid, s. 143). Det handlar om att komma till en punkt där medarbetarna förstår att förändring är nödvändig och att göra sig redo att gå bort från den nuvarande situation som alla är trygga med. Detta första steget handlar därför om att förbereda oss själva, eller andra, inför förändringen (och helst skapa motivation och en situation där alla vill ha och initierar förändringen) (Lewin 1951).

Lewin menar att medarbetarna endast kan initiera en förändring när de vet hur den kommer att gynna dem personligen. Desto mer vi känner att förändring är nödvändig, desto mer brådskande är det och desto mer motiverade blir vi att genomföra förändringen. Detta menar däremot Lewin kan vara svårt då medarbetarna i det första stadiet, när förändringen presenteras, ofta upplever starka känslor som exempelvis otålighet, osäkerhet och tvivel. Det är av denna anledningen viktigt för de som leder förändringen att skapa en förståelse hos medarbetarna att förändringen som ska genomföras är nödvändig. Genom tydlig kommunikation kommer medarbetarna att bli mer villiga att acceptera förändringen. Under detta skede är det även bra att involvera medarbetarna för att de ska kunna ha konstruktiv förhållningssätt till förändringsprocessen men även för att de ska kunna förbereda sig. Om medarbetarna involveras och i förväg vet hur processen och de olika stadierna i förändringen kommer att utspela sig kan de förbereda sig för vad som kommer och göra en plan för att hantera omställningen (Ibid.).

Kurt Lewin använder sig även av begreppet "Force Field Analysis" som grundar sig i att "tina upp" och bli motiverad för förändringen genom att väga upp för- och nackdelarna samt

bestämna om fördelarna är fler än nackdelarna innan någon åtgärd vidtas. Force Field Analysis syftar till att det finns många olika faktorer för och emot förändringar som vi måste vara medvetna om. Om faktorerna för förändringen uppväger faktorerna mot förändring ska förändringen genomföras. Om inte, då är motivationen att förändras för låg och om vi känner oss pressade att förändras kommer vi sannolikt att motsätta oss den vilket leder till en misslyckad förändring (Lewin 1951).

3.1.2 Förändring

Andra steget i Lewins teori inträffar när väl förändringarna börjar ske. Medarbetarna är "tinade" och går mot ett nytt sätt att vara. I detta stadium börjar nya arbetssätt och rutiner implementeras. Det här är ingen lätt tid eftersom medarbetarna är osäkra eller till och med rädda. De lär sig om förändringarna och behöver få tid att förstå och arbeta med den. Kurt Lewin redogör för att förändring inte är en enskild händelse utan snarare en process som kan kallas för en övergång. Övergång menar han är processen som sker inom var och en av oss som reaktion på en förändring. Det finns ingen bestämd tidsgräns för detta eftersom var och en av oss är olika. Medarbetarna behöver tid för att förstå förändringarna och de behöver också känna sig starkt kopplade till organisationen under övergångsperioden (Lewin 1951).

Med grund i ovan lyfter Lewin att arbetet under detta stadiet kräver mycket kommunikation, stöd och uppmuntran från ledningens sida för att införandet ska ske utan några avvikelser från den ursprungliga planen. Även här är det användbart att ledningen frekvent för en tydlig kommunikation och presenterar en tydlig bild av den önskade förändringen – och fördelarna – för att medarbetarna inte ska tappa målet ur sikte.. En annan aspekt som tidigare nämnts är att inte glömma att fortsätta kommunicera hur förändringen kommer gynna medarbetarna personligen. Det räcker inte med att motivera att förändringen sker endast av den anledningen att den gynnar organisationen. För att acceptera förändringen och bidra till att göra den framgångsrik måste medarbetarna förstå hur den kommer att gynna dem (Ibid.).

I denna process menar Lewin att det även är viktigt att motverka ryktesspridning. Det innebär att ledningen behöver svara öppet och ärligt på frågor samt ta itu med problem omedelbart. Ett bra sätt att göra det på är att även här involvera medarbetarna i processen (Lewin 1951),

3.1.3 Frysa

Kurt Lewin hänvisar till detta stadium som att "frysa" även om många människor kallar det för att "frysa om". Som namnet antyder handlar det här steget om att etablera stabilitet när förändringarna väl har gjorts. Förändringarna accepteras och blir den nya normen. Människor bildar nya relationer och blir bekväma med sina rutiner. Detta kan däremot ta tid (Ibid.).

3.2 Karl Weicks teori om sensemaking

Karl Weick (1995) presenterade en ny aspekt på meningsskapandet genom att belysa hur individen skapar mening i ett nytt sammanhang, i detta fall en organisationsförändring. När individen befinner sig i en organisationsförändring hamnar den i ett nytt sammanhang där den försöker greppa den nya situationen. I denna process letar individen efter information för att kunna skapa mening om sitt nya sammanhang. Om denna information inte är tillräcklig söker individen sig till en förklaring och börjar skapa egna uppfattningar baserat på den information som den har tillgång till. Därmed anses meningsskapandet vara en subjektiv upplevelse (Weick, 1995).

3.2.1 Sensemakingens sju dimensioner

Weick (1995) studerar hur meningsskapandets process kännetecknas av sju dimensioner som vi nedan redogör; identitet, retrospektivt, medskapande socialt, pågående, ledtrådar och rimlighet. När en individ ställs inför en händelse och skapar en uppfattning, är alla dessa sju dimensioner samverkande och beroende av varandra (Weick, 1995).

Sensemaking grundas i identitet

Den första dimensionen i processen för meningsskapande grundas i *identitet*. Individens synsätt på sig själv formar hur denne agerar och hur individen skapar en uppfattning om händelsen.

Sensemaking sker retrospektivt

Den andra dimensionen handlar om hur meningsskapandet sker *retrospektivt*. Weick (1995) menar att meningsskapandet grundar sig i individens tidigare erfarenheter genom att den försöker jämföra situationen med något liknande som denne har upplevt.

Sensemaking sker genom medskapande

Individen formas av omgivningen vilket innebär att när andra människor berättar om sina upplevelser, hjälper det individen att förstå vad den själv tycker och kan på så sätt skapa sig uppfattning om händelsen.

Sensemaking skapas i den sociala interaktionen

Meningsskapandet sker genom den sociala interaktionen då människor tillsammans konstruerar en mening om händelsen genom att förhandla, försvara eller tolka den.

Sensemaking är en pågående process

Vidare är meningsskapande en process som konstant är pågående. Detta innebär att individen behöver skapa en uppfattning direkt när de möter den nya situationen. När en sådan händelse inträffar behöver individen, samtidigt som de möter situationen, kunna skapa sig en förståelse av vad det är som sker för att kunna hantera situationen.

Sensemaking sker genom ledtrådar

Vid nya händelser söker sig individen till ledtrådar som kan hjälpa dem att veta vilken information som är mest relevant att fokusera på. Ledtrådarna är ett hjälpmedel för att individen ska kunna skapa sig en mening och få större förståelse för att förstå vad som försiggår.

Sensemaking drivs av rimlighet

Individen väljer i situationer att vända sig till information som anses vara mer rimlig, utifrån den information som finns tillgänglig. Weick (1995) menar dock att det inte finns en definition om vad som anses vara mest rimligt.

4. Metod

Vi har valt att göra en kvalitativ studie. Detta då vi genom en kvalitativ studie kan framföra respondentens ståndpunkter och kan tala fritt om sin egna upplevelse. Vi har valt att utföra en kvalitativ studie i form av intervjuer då en intervju kan få olika inriktningar baserat på vad respondenterna anser vara viktigt att lyfta, det är alltså flexibelt (Bryman 2011). Eftersom vårt syfte är att undersöka medarbetares erfarenhet ser vi att denna metod är passande för att försöka framföra detta i största mån.

Därefter har vi strukturerat intervjun utefter en semistrukturerad intervju. Vi har skapat en intervjuguide (se bilaga 1), för att förhålla oss till teman som en struktur under intervjuens gång. Detta har fungerat som en grundlig utgångspunkt i intervjuerna men är inte något som vi strikt förhållit oss till då vi varit flexibla för att kunna lyfta viktiga delar av respondentens svar. Vi har till största del följt denna intervjuguide men intervjuerna har haft möjlighet till att forma intervjun utefter sina svar och vad denne ansett vara viktigt att lyfta och tala om. Flexibiliteten kunde på så sätt innebära att ställa en följdfråga av relevans för individens svar, eller välja att inte ställa en fråga, då denna möjligtvis blev besvarad i samband med en annan fråga (Ibid.).

Intervjuguiden har även fungerat som en vägledning både för oss som forskare i syfte att samla relevant material till studiens syfte men även för respondenten så att denne har frågor att falla tillbaka på. Bryman menar att frågor som skapas inte ska vara formulerade för specifikt för att hindra andra idéer eller aspekter att formos under intervjun. Vi har därför formulerat öppna frågor (Se bilaga 1) för att kunna framföra individens upplevelse och möjlighet att berätta utifrån detta. Exempel på frågor vi använt oss av är inledande frågor, uppföljande frågor och tolkande frågor (Bryman 2011).

Utgångspunkten för studien är ett abduktivt perspektiv, vilket innebär en kombination av induktiv och deduktiv analys. Studiens abduktiva utgångspunkt grundar sig i att det undersökningsområdet var bestämt innan insamlandet av empirin påbörjades. Dock fanns det ingen bestämd tanke om vilken teori som skulle användas för att analysera empirin. Val av teori har på så sätt anpassats efter studiens urval och empirins innehåll (Ibid.).

4.1 Urval

Vi har valt att genomföra sju intervjuer med socionomer som arbetar inom socialtjänsten vid olika enheter, men som alla är påverkade av den organisationsförändring som genomförs. Eftersom vi båda tidigare har utfört vår verksamhetsförlagda praktik inom Socialtjänsten i Malmö stad och haft tidigare kännedom om förändringen som pågår samt vilka det är som påverkas, har vi på så sätt i förväg tänkt ut urvalet av intervjupersoner. Vi har alltså använt oss av målstyrt urval, mer specifikt kriteriestyrt. Detta innebär att vi i förväg haft en kännedom om vilka personer som skulle vara relevanta att intervjua.

Vi har utgått från detta urval för att kunna försäkra att intervjupersonerna innehar kännedomen och erfarenhet för att kunna delta i intervjun och besvara våra frågor (Bryman 2008). Vi har även förhållit oss till ett antal kriterier inför urvalet. Det första kriteriet är att intervjupersonerna ska vara socialarbetare som har klientkontakt. Detta då undersökningen avser förändring inom en människobehandlande organisation, mer specifikt Socialtjänsten. Detta för oss till vårt andra kriterium vilket är att intervjupersonerna ska arbeta inom Socialtjänsten i Malmö Stad som är den organisation vi undersöker och som har genomfört omorganisationen. Det sista kriteriet är att intervjupersonerna ska ha varit yrkesverksamma i organisationen sedan omorganisationen påbörjats. Detta då vi bland annat undersöker hur kommunikationen sett ut från början och genomgående under förändringsprocessen. De individer vi valt att intervjua har vi alltså baserat på specifik plats, yrke och organisation (Ibid.).

Faktumet att vi har tidigare koppling till organisationen har förenklat samt effektiviserat tillvägagångssättet för att finna samt ta kontakt med våra respondenter. En av våra tidigare mentorer har varit till hjälp genom att skicka ut ett mail till sin enhet och fråga om någon av deras kollegor vill vara med i studien. De andra mentorerna har istället hjälpt till genom att dela kontaktinformation med oss till kollegor på enheten som visat intresse för att medverka i studien. När vi fått bekräftat vilka som vill medverka i vår studie skickade vi därefter vårt informationsbrev till dem (se bilaga 2). Våra mentors förfrågan samt den kontaktinformation vi fått, har inte varit utvald i förväg. Frågan ställdes till enheten som grupp och medarbetarna fick därefter välja om de var intresserade av att delta i studien. Av åtta som visade intresse av att delta och som vi skickade informationsbrev till, intervjuade vi endast sju. Detta då en person till slut inte hade möjlighet att delta på grund av tidsbrist. I nedanstående tabell redogör vi för de genomförda intervjuerna som används i vår studie. I

tabellen används påhittade namn för att bevara intervjupersonernas anonymitet. Även längden på varje intervju redovisas i minuter.

Namn	Längd
Johan	55:54
Anna	57:17
Peter	68:10
Lukas	67:55
Björn	51:31
Marie	65:09
Sara	47:54

4.2 Förförståelse

Vi har tidigare utfört våra verksamhetsförlagda studier inom socialtjänsten i Malmö stad och av denna anledningen finns en viss typ av förförståelse för organisationen och hur den fungerar. En fördel med detta är att det bidrar till en djupare förståelse gentemot intervjupersonen. Samma språk talas, det vill säga att vi som intervjuar innehar kännedom om exempelvis olika begrepp, arbetssätt och enheter som kan komma att nämnas i intervjun. Förståelsen förenklar för oss men även för respondenten då denne kan tala om olika perspektiv med vetskap om att vi förstår.

Detta kan möjligtvis även innebära att man på grund av sin tidigare erfarenhet förväntar sig ett visst svar och formar intervjuens frågor utefter detta. Man delar möjligtvis liknande världsbild baserat på liknande erfarenheter och kan därav bli blind om samma företeelser. Bryman (2011) nämner exempelvis hur många kvalitativa forskare ger uttryck för en vilja att uppfatta den sociala verkligheten och det som händer i den på samma sätt som de som lever i denna verklighet och som är föremål för undersökningen. Genom våra intervjuer har vi tagit del av intervjupersonernas beskrivning av deras sociala verklighet och hur den utspelar sig. Genom våra erfarenheter av organisationen har vi även själva fått ta del av samma sociala verklighet där det finns en risk att vi inte delar samma uppfattning som våra respondenter. Detta kan innebära att vi tolkar respondenternas svar utifrån vår egen föreställning och uppfattning. Det kan sluta med att vi oavsiktligt framför en beskrivning av vår egen sociala verklighet och inte

respondentens. Däremot befann vi oss på arbetsplatsen under en förhållandevis kort period vilket minskar dessa risker då vi inte har kunnat skapa oss en tydlig föreställning om organisationen i samma utsträckning som våra respondenter. Vi har dessutom inte befunnit oss inom organisationen under förändringsprocessen vilket är den aspekt vi studerar.

4.3 Metodens tillförlitlighet

Av den anledning att vi utfört en kvalitativ studie utgår vi från kriterierna *tillförlitlighet* och *äkthet* för att kunna bedöma studiens kvalitet. Bryman (2011) lyfter dessa två kriterier som alternativ till *reliabilitet* och *kvalitet* utifrån de förutsättningar som finns för att bedöma och värdera kvalitativa studier. För tillförlitlighet finns fyra delkriterierna som är följande; *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *en möjlighet att styrka och konfirmera*.

Vi har som tidigare nämnt varit engagerade i den organisation vi studerar då vi utfört våra tidigare verksamhetsförlagda studier där och på så sätt har en förförståelse. Detta är något vi övervägt och haft i åtanke under studiens gång. För att detta inte ska ha någon påverkan har vi försökt hålla oss neutrala. Vi har dessutom inte varit involverade i det mån att omorganisationen påverkat oss i samma utsträckning som de anställda, just därav väcktes nyfikenhet till frågan. Vi har även varit noggranna med att intervjua personer vi inte känner samt inte ställa ledande frågor, för att vårt involverande i organisationen inte ska ha en påverkan på studien.

4.3.1 Trovärdighet

Det finns många olika beskrivningar av en social verklighet. Trovärdighet inom kvalitativ studie innebär att som forskare framföra sin bild av den sociala verkligheten för att den ska accepteras i andras ögon. För att trovärdighet ska skapas behöver forskningen vara säkerställd i samband med existerande regler samt att rapportera resultaten till de som deltagit i studien för att det ska finnas bekräftelse på att forskaren uppfattat den del av den sociala verkligheten på rätt sätt. (Bryman 2011).

För att skapa trovärdighet har vi i första hand förhållit oss till Brymans redogörelse av faktorer som skapar en trovärdig kvalitativ studie. Vidare har vi vid varje enskild studie informerat den intervjuade hur vi kommer behandla underlaget. Respondenterna har däremot inte läst igenom studiens underlag i efterhand innan den publiceras. För att kunna skapa trovärdighet och framföra att materialet är det vi presenterat det att vara, har vi under

intervjuns gång vi vid flera tillfällen ställt en följdfråga för att få bekräftat från respondenten att vi uppfattat dennes svar korrekt. Detta har vi gjort med syfte att säkerhetsställa att våra föreställningar och förförståelse inte påverkar hur vi kommer att tyda respondentens svar.

4.3.2 Överförbarhet

En kvalitativ studie utgår från djup analys då den utgår från en intensiv studie av individer som delar gemensamma egenskaper. Därav uppmanas forskare vid en kvalitativ studie att framställa så kallade fylliga eller täta beskrivningar av de detaljer som ingår i en kultur. Detta då denna framställan ger personer information som de kan använda sig av för att bedöma hur överförbara dessa resultat är till en annan miljö. (Bryman 2011). Det som är specificerat är att det handlar om Socialtjänsten som är en människobehandlande organisation och en myndighet, detta är två komponenter som kan appliceras på likheter med andra organisationer och arbetsplatser. Av denna anledning bör undersökningen kunna föras över till liknande organisationer.

4.3.3 Pålitlighet

Begreppet pålitlighet motsvarar begreppet reliabilitet inom kvantitativ forskning. Detta kriterium innebär att forskaren ska använda sig av ett granskande synsätt. Man ska se till så att det finns en fullständig och tillgänglig redogörelse för forskningsprocessens alla delar. Sedan ska någon granska undersökningen och bedöma procedurens kvalitet och hur de tillämpats. Bedömningen avser även huruvida teoretiska slutsatser är befogade (Ibid.).

Vi har i denna studie förhållit oss till detta genom att redogöra för forskningsprocessens alla delar och konsekvent använt oss av teoretiska begrepp. Vi har även redogjort för vår tidigare erfarenhet av organisationen och varit öppet kritiska gentemot i vilka avseenden detta kan påverka studien. För att säkerställa studiens pålitlighet är processens slutliga steg att den ska bedömas av en opponentgrupp och examinator. Detta steg i processen innebär att den kritik som granskaren framställt behöver besvaras och tas i beaktande i studien.

4.3.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Möjligheten att kunna styrka och konfirmera innebär att forskaren ska framföra att hen agerat i god tro. Detta innebär att forskaren inte medvetet ska låta personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka studien och dess slutsatser (Bryman 2011). Vår förförståelse och föreställningar, som beskrivits närmare under rubrik 4.1, har vi kontinuerligt reflekterat om och varit medvetna om. Vi har därmed, i den mån vi har kunnat, inte låtit detta påverka

intervjuerna eller analysen. I vår intervju har vi redovisat för att vi använt oss av metoden tematisering. Vi har framfört att vi valt denna metod för att inte avgränsa respondentens svar. I varje intervju använde vi oss av vår upprättade intervjuguide (se bilaga 1) som utgångspunkt. Under intervjuens gång har vi varit anpassningsbara utifrån vad respondenten valt att lyfta fram och fokusera på när de framför sin erfarenhet. Detta för att respondenten ska kunna framföra sin bild och föreställning av den sociala verkligheten utan att eventuellt påverkas av våra föreställningar. Detta har vi även gjort genom att sträva efter att ha en öppen och neutral attityd gentemot intervjupersonerna samt inte ställa ledande frågor. Det enda frågor som ställdes utöver de som återfinns i intervjuguiden (se bilaga 1) är följdfrågor där vi försäkrar att vi uppfattat intervjupersonens svar korrekt. Detta har vi haft i åtanke och gjort för att i så stor mån som möjligt uppfylla kravet på att kunna styrka och konfirmera (Ibid.).

4.4 Bearbetning och analys

För att analysera vår insamlade empiri använde vi oss av en tematisk analysmetod som Bryman (2011) menar är den mest förekommande metoden när det kommer till kvalitativt analysarbete. Analysmetoden går ut på att omvandla den insamlade empirin till centrala teman samt underteman vilket man gör genom att koda materialet. Detta kallas även för en tematisk analys. (Bryman 2011). I en tematisk analys menar Bryman att det finns sex principer där de första utgör genomläsning av materialet med syfte att forskaren ska bekanta sig med innehållet. Vidare lyfter han att forskaren ska koda materialet för att därefter utveckla centrala teman som i sin tur ska utgöra studiens syfte, teori och kunskapsläge. De sista principerna innefattar att forskaren ska redogöra vilka teman som uppstått samt på vilket sätt dessa har kodats fram (Ibid.).

Inom den tematiska analysmetoden nämner Bryman (2011) en strategi för kodning av materialet som han benämner för "framework". Detta innebär att resultaten struktureras och sammanställs utifrån de teman som framkommit under processen. Men för att kunna identifiera de olika teman menar Bryman att forskaren ska eftersöka följande fenomen i empirin: repetitioner, metaforer eller analogier, likheter, skillnader samt teori relaterat material. Däremot menar Bryman att det är viktigt att tänka på att alla upprepningar inte behöver utgöra ett tema utan att dessa behöver ställas i relation till studiens syfte för att därefter avgöra de centrala teman.

Som tidigare nämnt utgick vi från ovan analysmetod i bearbetningen av vårt material. Vi började därmed att, efter insamlandet av empirin, transkribera materialet. Detta innebär att vi omvandlade den muntliga empirin i form av inspelade intervjuer till skrift vilket resulterade i 57 sidor. Kvale och Brinkman (2009) lyfte att inspelning av intervjuer i kvalitativa studier är väldigt vanligt då inspelningarna säkerhetsställer att det finns dokumentation samt att det underlättar för forskaren att bearbeta och analysera materialet. Därefter läste vi igenom transkriberingen ett fåtal gånger för att bekanta oss med innehållet för att sedan kunna börja kodningen. Vi försökte främst identifiera likheter och skillnader bland intervjupersonernas svar för att kunna sortera materialet. Den initiala kodningen av materialet utgjorde våra centrala teman som med tiden även resulterade i vårt val av teori. De centrala teman utgjorde därmed följande begrepp: förberedelse, kommunikation och involvering. Detta innebär att teorierna valts ut i syfte att förstå empirin snarare än att ligga till grund för den.

Vi fördjupade oss därefter i de valda teman med grund i organisationsteori, vilket breddade vår bild av empirin och hur den kan analyseras utifrån den valda teorin. Utefter detta behövde vi reducera materialet ytterligare för att endast lyfta det som är av mest betydelse och relevans för studien. Detta görs i syfte att skapa en god representation av materialet och ska återges på ett selektivt men samtidigt rättvist sätt (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 86ff). För att säkerhetsställa att man ger läsaren en rättvis och nyanserad bild av materialet har vi lyft fram de delar av materialet som utmärker sig från resterande svar. Genom att göra detta lyfter vi inte bara fram det material som var representativt utifrån vår teori utan även avvikande resultat vilket skapar en mer rättvis bild av empirin (Ibid.).

De framtagna citaten som redovisas under resultat och analys har delvis redigerats genom att vi har tagit bort utfyllnadsord såsom "ehh" och "ahh" samt uppenbara upprepningar. Då citaten är tagna ur den muntliga empirin i form av inspelade intervjuer behövde vi även tillägga punkter och kommatecken i citaten för att avgränsa meningar. De ovannämnda redigeringarna har endast gjorts i syfte att underlätta för läsaren.

Efter vi tolkat vår data samt slutförde det begreppsliga och teoretiska arbetet specificerade vi vårt syfte och frågeställningar. Detta då vi fick andra resultat än vad vi initialt förväntade oss, vilket krävde en viss justering i frågeställningarna. Detta menar Bryman (2011) är ett vanligt förekommande fenomen i kvalitativa studier (Ibid.).

4.5 Etiska överväganden

Vi har genomgående följt några av de grundläggande etiska principerna som gäller för bland annat svensk forskning. Dessa är följande: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialt kravet* och *nyttjandekravet* (Bryman, 2011).

Informationskravet innebär att forskaren behöver informera de inblandade personerna om undersökningens syfte. Detta krav har vi beaktat genom vårt första försök till kontakt via mail där vi presenterade oss samt vår studie i form av ett informationsbrev (se bilaga 2). När de blivit informerade om studien och dess syfte har de sedan fått välja om de vill delta.

Samtyckeskravet innebär att deltagandet är frivilligt (Bryman, 2011). Detta har medtagits genom att intervjupersonerna av egen vilja valt att medverka, samt att vi vid varje enskild intervju frågat om det finns samtycke till inspelningen av intervjun samt förhållit oss till deras svar.

Vidare har vi varit noggranna i att förhålla oss till vårt ansvar som forskare. Bryman nämner att forskaren ska undvika att deltagaren ska utsättas för konsekvenser som kan vara skadliga samt noggrant tänka igenom risker (Ibid.). Vi har i studien skyddat intervjupersonernas uppgifter som kan identifiera dem, genom att till exempel inte uppge individernas namn och ålder. Detta för att skydda information som kan skapa skada för individerna. Vi har istället gett övergripande information om intervjupersonerna som grupp för att skydda deras anonymitet och förhålla oss till konfidentialitetskravet. Vidare är vi som forskare de enda som haft kännedom om vilka personer som deltagit i intervjuerna vilket ytterligare styrker konfidentialt kravet (Bryman).

Materialet från de transkriberade intervjuerna har endast samlats in för forskningens ändamål och raderas i efterhand för att säkerhetsställa nyttjandekravet. Innan vi startat inspelningen har vi även frågat om intervjupersonens samtycke till det. Vidare har vi informerat varje respondent var de kan läsa vår slutgiltiga studie när den publiceras samt erbjudit att vidarebefordra den (Ibid.).

4.6 Arbetsfördelning

Inför utförandet av att samla in vår empiri valde vi i första hand att förbereda inför intervjuerna gemensamt. Därefter, inför insamlandet av empirin, valde vi att fördela upp oss. Detta gjorde vi av anledningen att respondenterna arbetar inom sektioner där vi tidigare utfört våra verksamhetsförlagda studier. För att vi inte ska utföra intervjun gentemot de individer vi sedan tidigare har arbetat med, valde vi på grund av etiska överväganden att intervjua de personer som vi inte har någon tidigare relation till. Arbetet med intervjuerna har fördelats upp jämnt så att arbetsinsatsen är densamma. Därefter har vi sedan återigen arbetat tillsammans för att sammanställa empirin. Vidare har vi även fördelat arbetet avseende resterande avsnitt. Detta för att öka effektiviteten samt känna att delaktigheten är fördelad sinsemellan oss. Vi har under denna tid haft kontinuerlig lägeskontroll samt fört diskussioner kring de aktuella avsnitten för att båda ska vara lika delaktiga genom arbetets gång. Därefter har vi tillsammans granskat varandras avsnitt samt korrigerat och/eller kompletterat för att komma fram till ett gemensamt resultat.

5. Resultat och analys

I följande avsnitt redovisar vi vårt resultat samt analyserar vår empiri som består av sju intervjuer. Analysen består av tre huvudrubriker och diskuteras utefter vår teoretiska utgångspunkt som är Kurt Lewins förändringsmodell och Karl Weicks teori om sensemaking. Vi tar även avstamp i den tidigare forskningen som presenterats för att bidra till en djupare analys av materialet. De valda citaten som presenteras är de citat som anses vara lämpligast utifrån diskussionen och de teman som bearbetas. Utifall det finns olika åsikter bland intervjupersonerna kommer detta tas upp och redovisas.

Som tidigare nämnt bygger studien på en empiri om sju intervjuer, varav fem är män och två är kvinnor. De är mellan 25-40 år gamla och alla intervjupersoner är utbildade socionomer. Intervjupersonerna är yrkesverksamma inom Socialtjänsten i Malmö Stad inom olika avdelningar och stadsområden. De har även alla berörts av den pågående omorganisationen. Intervjupersonerna kommer i fortsättningen att benämnas enligt påhittade namn.

5.1 Förberedelse

Tidigare forskning visar att beredskap och förberedelse inför en förändring spelar en central roll för att få medarbetarna att initiera förändringen (Choi, 2011) (Kirkpatrick, 1988). Utifrån den insamlade empirin i vår studie har det framkommit tydliga mönster avseende betydelsen av förberedelse inför förändringen. Nedan talar Johan om bristen på förberedelse inför förändringen:

Vi fick inte jättemycket förvarning om man säger så det kom ganska plötsligt att vi ska förändra vi håller på att titta på det och sen så kom det liksom nästan från en vecka till en annan att ja nu är det bestämt ni kommer att flytta (..) det kunde också lagts fram tydligare, man kunde haft en tydligare plan. Att vi tänker så här, detta är vårt mål som vi kommer uppnå genom att göra så här. Vi fick ju bara att det här funkar inte, vi måste ändra det och sen kom ett stort frågetecken.

Johan beskriver hur plötsligt förändringen presenterades såväl som implementerades. Han framför en önskan om att medarbetarna skulle förberedas i förväg på hur förändringen skulle ske. Medarbetarna uppger även vid flera tillfällen, vilket även går att tyda i ovan citat, att de inte förstod syftet med förändringen eftersom att den aldrig presenterades tydligt i början. Därav menar Johan att ett stort frågetecken skapades hos medarbetarna.

Vid presentationen av förändringen rubbas tryggheten som medarbetarna har i sin dåvarande situation i vilken de redan är bekväma. Det är på grund av detta Lewin (1951) betonar vikten att förbereda medarbetarna inför förändring genom uttrycket att "Motivation för förändring måste skapas innan förändring kan ske". Han menar att motivationen hos medarbetarna skapas genom att utveckla förståelse för att förändringen som ska genomföras är nödvändig. Ytterligare en viktig aspekt i förberedelsen är att medarbetarna i förväg vet hur planen för förändringen ser ut. Dessa två aspekter gör det lättare för medarbetarna att hantera omställningen en förändring bär med sig samt handskas med de känslor som uppkommer när förändringen presenteras (Lewin, 1951). Utifrån tidigare citerad respondent görs tolkningen att förändringsledarna inte ansträngde sig att skapa en förståelse och motivation hos medarbetarna vilket Lewin antyder är avgörande i det första stadiet av en förändring.

När informationen kring organisationens plan framåt brister menar Weick (1995) att en viktig del av meningsskapandets process saknas. Detta då medarbetarna i samband med att en organisationsförändring presenteras i första hand identifierar förändringen som obegriplig och försöker då finna en förklaring. Om de inte finner denna förklaring i den information som presenteras kommer medarbetarna använda sig av andra sätt för att skapa mening. I första stadiet av förändringsprocessen identifierade vi att medarbetarna gjorde detta retrospektivt. Det innebär att meningsskapandet grundat sig på medarbetarnas tidigare erfarenheter och att de försökt jämföra situationen med tidigare organisationsförändringar. Utifrån vårt empiriska material framkommer det en övergripande negativ erfarenhet av organisationsförändringar som genomförts i Malmö Stad tidigare.

Jag vet om att det har varit omorganisation tidigare och det har faktiskt försvårat ganska mycket för oss. - Anna

I samband med bristande förberedelse tyder vi att medarbetarnas tidigare negativa erfarenheter om organisationsförändringar även kan vara en anledning bakom medarbetarnas negativa inställning inför förändringen.

Lewin (1951) nämner ytterligare en viktig aspekt i att förbereda medarbetarna inför förändringen är att kommunicera hur förändringen kommer att gynna dem personligen. Det räcker inte med att förändringen endast genomförs för att den gynnar organisationen. Det är endast om medarbetarna förstår hur den kommer gynna dem som de kommer att acceptera förändringen och bidra till att den blir framgångsrik. Övergripande resultat utifrån vår insamlade empiri i Malmö Stad tyder på att medarbetarna inte ser en mening med att

förändringen ska genomföras eftersom att de inte ser hur det kommer att gynna deras arbete eller förbättra situationen för klienterna.

Känslan jag har och även kollegor har är att vi nu bara bytt problem mot andra och det hjälper ju inte oss medarbetare och inte våra klienter heller. Det gör därför inte siffrorna bättre för politikerna heller och det slutar tyvärr med klienter som inte mår bra och kollegor som är sjukskrivna. - Peter

Citatet ovan visar tydligt på att medarbetarna inte ser en mening med att förändringen ska ske samt en negativ inställning i att förändringen inte kommer att uppnå de förväntade resultaten. Detta är starka indikationer på att motivationen inför förändringen är låg. Kurt Lewin (1951) använder sig av begreppet "Force Field Analysis" som grundar sig i att bli motiverad för förändringen genom att väga upp för- och nackdelar. Om fördelarna väger upp mot nackdelarna ska förändringen genomföras och om inte fördelarna är fler innebär detta att motivationen att förändras är för låg. Om motivationen är för låg kommer medarbetarna känna sig pressade att förändras vilket innebär att de sannolikt kommer att motsätta sig den vilket leder till en misslyckad förändring. Enligt ovan citat kan man tyda att medarbetarna inte ser fördelar med förändringen och därmed inte är motiverade samt att de redan tidigt i förändringsprocessen förutspår att förändringen inte kommer att vara lyckad. Dessa faktorer i sig skapar väldigt dålig grund inför en förändring vilket i sig ökar chanserna att förändringen faktiskt kommer att misslyckas. Enligt Lewins förändringsmodell pekar detta även på att förändringsledarna misslyckats med att förbereda och "tina upp" medarbetarna i unfreezing stadiet.

5.2 Kommunikation

Enligt tidigare forskning spelar kommunikation en central roll under en förändringsprocess. Däremot är informationen som kommuniceras av ännu större vikt (Allen et al. 2007). Allen (2007) menar att informationen som förmedlas behöver vara relevant för medarbetarna samt adressera deras oro. Nedan pratar Peter om att den information och svar som medarbetarna söker efter inte bemöts av förändringsledarna.

Det som fortfarande är det stora problemet med kommunikation är att vår bild av vad vi behöver och vad vi ser inte riktigt speglas uppåt. De har en bild av vad som behöver gå ut, vad som behöver vara tydligt och vad som behöver göras. Medan vi tänker att varför läggs fokus

på detta nu när vi inte har fått svar på det andra. Detta skapar en frustration och känsla av osäkerhet som delas av hela gruppen.

Allen et al (2007) menar att det Peter förklarar är ett vanligt fel som förändringsledare gör under en förändringsprocess. Det handlar om att informationen som förmedlas endast berör strategiska frågor. Detta kommunikationssätt kan vara effektivt i början av en förändringsprocess men avtar allt eftersom medarbetarnas tankar och oro börjar handla om mer jobbrelaterade frågor. Om informationen fortsätter adressera samma frågor, som av medarbetarna upplevs irrelevanta, kommer de att uppleva ökad oro och osäkerhet (Allen et al. 2007). Detta ser vi enligt ovan citat har skett bland medarbetarna i Malmö Stad. Med grund i det görs tolkningen att medarbetarna finner informationen som kommuniceras som otillräcklig.

Vidare redovisar Allen mfl. (2007) i sin forskning att organisationer stöter på hinder med att minska medarbetarnas osäkerhet trots implementering av olika kommunikationsstrategier. Detta menar författarna beror på att kommunikationen är av enkelriktad karaktär. I citatet nedan berättar Lukas om hur medarbetarnas kommunikation till ledningen ser ut:

Alltså de få gånger vi haft möjlighet till kommunikation har varit vid enhetsmöten. Och jag minns rätt var det vid ett tillfälle som ledningen kom med information. De sa såhär ska det vara och det var inte ens ett tillfälle för oss att kommentera, prata med någon, ibland är det färdiga svar som man får tillbaka hela tiden.

Lukas uppger att kommunikationen mellan medarbetare och ledningen endast sker genom enhetsmöten. Vid dessa tillfällen förklarar Lukas att kommunikationen är ensidig där ledningen förmedlar information utan att ge medarbetarna möjlighet att kommunicera tillbaka. Nedan redogör Björn istället för att medarbetarna vid ett fåtal tillfällen har haft möjlighet att kommunicera med ledningen genom att ställa frågor. Däremot uppger Björn att hans upplevelse är att medarbetarna inte får svar på ställda frågor då förändringsledarna undviker att ge direkta svar.

På avdelningsinformation som skedde väldigt sällan får hela avdelningen information om vad som är på gång och vad som håller på att förändras och där finns möjlighet att ställa frågor. (...) Sedan är svaren man får inte så direkta utan det snackas runt det väldigt mycket. Det kanske ställs en, ja eller nej fråga och istället pratas det om det i 5 minuter och till slut har man ändå inte fått ett svar.

I det andra stadiet av förändringsprocessen som Lewin (1951) nämner som "change" krävs det att förändringsledarna för en tydlig och frekvent kommunikation. Enligt ovan citat kan vi tolka att förändringsledarna inte gjort detta under förändringsprocessen i Malmö Stad. Avdelningsinformationen skedde sällan och informationen som förmedlades upplevdes inte som tydlig av medarbetarna. Lewin (1951) nämner även att det är viktigt att förändringsledarna svarar öppet och ärligt på frågor vilket vi, enligt ovan citat, kan tyda inte har gjorts.

En konsekvens av att inte föra en tydlig samt öppen och ärlig kommunikation menar Lewin är uppkomsten av ryktesspridning (Lewin 1951). I nedan citat berättar Anton att han tillsammans med kollegor vände sig till rykten då kommunikationen upplevdes otydlig.

Det var otydligt kring vad det är för förändring som ska ske. Och det är då man börjar vända sig till rykten. För man hör en massa grejer från andra stadsdelar. Allihopa har något annat att säga och det är det man börjar förlita sig på i brist på annat.

Ytterligare en anledning bakom uppkomsten av rykten är att det har varit medarbetarnas sätt att skapa mening om förändringen (Weick, 1995). Weick (Ibid.) redogör för att meningsskapandet kan ske i den sociala interaktionen där människor tillsammans konstruerar en mening om händelsen. Ryktesspridningen kan även ses som meningsskapande som drivs av rimlighet. I detta fallet vänder sig medarbetaren till den information som den anses vara mest rimlig utifrån den totala information som finns tillgänglig (Weick, 1995). Eftersom informationen som fanns tillgänglig för medarbetarna var bristande kan det tolkas som att medarbetarna ansåg ryktena som mest rimliga.

5. 3 Involvering

Tidigare forskning som presenterats visar på att medarbetarna behöver känna sig delaktiga under förändringsprocessen för att denna ska vara lyckad. O'Brien & Trindall lyfter i sin forskning att medarbetarnas känsla av delaktighet görs genom att förändringsledarna tillsammans med medarbetarna identifierar de problem och mål de möter för att därefter gemensamt komma överens om lösningar. I det empiriska materialet finner vi likaså involvering och delaktighet som ett genomgående mönster. Medarbetarna visar under våra intervjuer på en stark önskan för involvering samt att de inte känt sig delaktiga under

förändringsprocessen i Malmö Stad. I nedanstående citat berättar Björn hur delaktigheten har saknats under förändringsprocessen:

Vi skulle vilja kunna ta reda på information eller beslut innan det ens har tagits för att ge oss möjligheten att framföra våra åsikter. Vi fick inte göra detta varför vi som socialsekreterare inte kände oss delaktiga.

Ovan nämner Björn att hans syn på involvering är att medarbetarna i förväg skulle få möjlighet att lämna synpunkter innan beslut tas vilket enligt hans upplevelse saknats under förändringsprocessen. Nedan återfinns däremot ett citat från Johan där han uppger att medarbetarna har fått möjlighet att lämna synpunkter och önskemål men att dessa inte tagits i beaktande:

Jag tycker inte att ledningen lyssnar på medarbetarna. Det känns som att ledningen generellt har haft en bild av förändringen och sedan presenterat idén. Men när de presenterar idén då är den redan bestämd sen vad medarbetarna kommer med för synpunkter spelar ingen roll egentligen. Men de vill höra våra synpunkter för att det är så man ska göra. De försöker skapa en illusion av delaktighet för medarbetarna. Så den delen tycker jag är ganska kass. Man känner sig inte lyssnad på och man känner sig ganska överkörd generellt i sådana här förändringar.

Möjligheterna till delaktighet finns alltså då Johan uppger att de vid vissa tillfällen har fått lämna sina synpunkter. Men när dessa synpunkter aldrig tas i beaktande ställer vi oss frågande till hur stora möjligheterna till delaktighet faktiskt är. Klart står åtminstone att medarbetarna inte känner sig delaktiga eller lyssnade på samt att de endast upplever en illusion av delaktighet där deras synpunkter inte har någon inverkan på slutresultatet.

En annan aspekt som lyfts av Marie är att hon upplevde det konstigt att involveras i en förändringsprocess som hon inte visste så mycket om:

Vi upplevde ofta att de inte visste vad de ville göra eller det kanske de visste men vi fick inte reda på det. Då blir det också konstigt för oss att få vara delaktig i en process som vi inte vet var den är på väg. Och då blir det lite förändring för förändringens skull och delaktighet för sakens skull.

Lewin (1951) nämner vikten av att involvera medarbetarna under förändringsprocessen och främst under första (unfreezing) och andra (change) stadiet vilket är där medarbetarna befann sig vid tiden intervjuerna genomfördes. Han menar att medarbetarna genom att involveras skapar ett konstruktivt förhållningssätt till förändringsprocessen samt har bättre möjlighet att förbereda sig och hantera omställningen som förändringen har med sig. En del av att involvera medarbetarna handlar om att förse dem med information och involvera dem hur planen framåt ser ut (Ibid.). Tolkningen som görs av ovan citat är att medarbetarna, i den mån de faktiskt involverades, inte hade synpunkter att lämna då de inte hade fått tillräckligt med information i förhand för att kunna skapa sig en bild eller åsikt.

Tidigare forskning tyder på att förändringsledarna behöver förstå vilken viktig del medarbetarna har för att förändringen ska vara lyckad. Detta då förändringen inte kan nå de förutsatta målen om medarbetarna motsätter sig den (O'Brien & Trindall, 2002). Kirkpatrick (1988) menar vidare att anledningen bakom uppkomsten av motstånd i organisationsförändringar beror på att medarbetaren inte haft en möjlighet att delta i förändringsprocessen. Lukas talar nedan om att han innan förändringen presenterades såg ett behov för förändring. Däremot antyder han att detta ändrades i ett senare skede då medarbetarna inte fick vara delaktiga i hur förändringen skulle genomföras.

Om det är något som inte fungerar och vi måste ändra på det, då är förändring bra. Men man behöver ta tid att planera, prata om det och inte bara ändra. När organisationsförändringen påbörjades så tyckte jag att det behövdes en förändring. Och tanken när de lade fram det första gången lät bra men jag upplever att de inte tänkte på eller frågade oss hur vi kommer dit på bästa sätt och där tappade de oss på vägen.

Ovan citat ger oss indikationer på att medarbetarna kan komma att motsätta sig en förändring på grund av brist av involvering. Utifrån Lukas upplevelse görs tolkningen att idén bakom förändringen nödvändigtvis inte var dålig och behovet för en förändring delades även av medarbetarna. Men på grund av brister i implementeringen av förändringen genom att bland annat inte involvera medarbetarna ändrades medarbetarnas inställning gentemot förändringen. Lukas redogör även för att medarbetarna och förändringsledarna identifierade samma problematik inom organisationen men att de hade olika lösningar på problemet. Medarbetarna involverades däremot aldrig i planeringen om vilken lösning som var bäst lämpad. Av denna anledningen skiftade inställningen gentemot förändringen då medarbetarna inte såg hur de

lösningar som förändringsledarna implementerade skulle lösa de problem som initialt hade identifierats.

6. Slutdiskussion

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis börja med att redogöra för våra frågeställningar och hur dessa har besvarats genom studien. Vi kommer därefter att redovisa för nya forskningsfrågor som väcktes medan vi genomförde vår studie.

Genom vår studie har vi som tidigare nämnt fått ta del av 7 stycken utsagor från yrkesverksamma socionomer om deras upplevelser och uppfattningar avseende omorganisationen i Malmö Stad. Det är deras upplevelser som utgjort vår empiri och som ovanstående resultat och analys har grundats i. Syftet med denna studie var att få ökad förståelse för hur medarbetare inom Malmö stads arbetsmarknads- och socialförvaltning upplevt organisationsförändringen som påbörjades under hösten 2021 utifrån förberedelse, kommunikation och involvering. Detta ska vi göra genom att besvara våra frågeställningar nedan.

6.1 Hur har medarbetarna upplevt att de förberetts inför organisationsförändringen i Malmö stad?

Baserat på insamlad empiri, den teori samt forskning som presenterats görs tolkningen att förändringsledarna misslyckats med att förbereda medarbetarna inför förändringen. Förändringen presenterades samt implementerades väldigt plötsligt och medarbetarna fick ingen information i förväg att förändringen skulle ske eller på vilket sätt den var planerad. Under presentationen framkom det inte heller en tydlig bild av vad förändringens syfte och mål var vilket väckte känslor som bland annat osäkerhet hos medarbetarna. På grund av detta kunde inte medarbetarna se en anledning till att förändringen skulle ske varför även motivationen för förändring saknades. En annan anledning till den låga motivationen inför förändringen är att förändringsledarna inte kommunicerade hur förändringen kommer att gynna medarbetarna personligen. Medarbetarna har en generell uppfattning om att förändringsprocessen inte gynnar dem eller situationen för klienterna.

Sammantaget har medarbetarna inte förberetts inför förändringen vilket lett till att de inte stödjer eller initierar den.

6.2 Hur har medarbetarna upplevt kommunikationen under förändringsprocessen?

Utifrån intervjuerna har det framkommit att medarbetarna finner informationen som kommuniceras av ledningen som otillräcklig. Det framgår att ledningen använt sig av ett kommunikationssätt som endast berör strategiska frågor och att detta har resulterat i att medarbetarna upplevt informationen som irrelevant, då det inte berör deras oro och osäkerhet.

Vidare framgår det att kommunikationen inom organisationen är av enkelriktad karaktär. Resultatet visar på att vissa medarbetare upplevt att de inte haft möjlighet att kommunicera tillbaka till ledningen. Andra medarbetarna nämner att de vid ett fåtal tillfällen fått möjlighet att ställa frågor till ledningen. Under dessa tillfällen uppstår däremot upplevelsen att ledningen undviker att ge direkta svar. Vi ser därav ett resultat att medarbetarna inte anser att den information som kommuniceras är relevant i relation till deras funderingar.

Ur det empiriska materialet framkommer det att medarbetarna saknat tydlighet och ärlighet i ledningens kommunikation. Bristen på relevant kommunikation ledde till att medarbetarna behöver använda sig av alternativa sätt att skapa en mening av förändringen. Ett mönster som därav framkommer är att medarbetarna valt att vända sig till andra informationskällor som exempelvis andra kollegor och rykten. Detta för att söka sig till svaren som de upplever att de inte får av ledningen.

6.3 Hur har medarbetarna upplevt sin möjlighet till involvering under förändringsprocessen?

Under intervjuerna och vid frågor om involvering definierar medarbetarna involvering som möjlighet att lämna synpunkter och få vara delaktiga innan beslut tas. En del respondenter uppger att detta saknades helt medan andra respondenter uppger att det har funnits forum där medarbetarna kunnat lämna synpunkter. Däremot upplever medarbetarna att dessa synpunkter inte tagits i beaktande. Medarbetarna förmedlar även en övergripande känsla av att de inte involverats under förändringsprocessen samt att deras synpunkter inte tagits i beaktande. Flera respondenter nämner även att förändringsledarna skapat en illusion av delaktighet där möjligheter till involvering endast erbjudits för sakens skull.

Medarbetarna nämner även vid flera tidpunkter att de saknat information kring förändringsprocessen samt syftet bakom förändringen. Med tanke på detta har medarbetarna inte kunnat skapa sig en bild av förändringen och därmed inte heller synpunkter.

Medarbetarna upplever av den anledningen att de, i den mån de faktiskt var involverade, inte hade synpunkter att lämna då de inte hade fått tillräckligt med information. Här går det att tyda hur kommunikation och involvering samspelar. Medarbetarnas möjlighet till involvering minskade ytterligare då kommunikationen också var bristfällig.

En sista aspekt som framkommer utifrån den insamlade empirin är att medarbetarnas inställning gentemot förändringen påverkades på grund av bristen på involvering. Även medarbetare som initialt hade en positiv inställning uppger att de inte längre ser ett syfte med förändringen då man inte genomfört den på rätt sätt genom att involvera de anställda.

6.4 Slutsats

Sammanfattningsvis tyder medarbetarnas upplevelser på en avsaknad av förberedelse, kommunikation och involvering. Det finns ett resultat av att medarbetarna inte kände sig tillräckligt förberedda för organisationsförändringen av den anledningen att den genomfördes för plötsligt och utan ett tydligt mål och syfte.

Studiens resultat visar vidare på att kommunikationen upplevdes vara otillräcklig under organisationsförändringen. Kommunikationen har upplevts vara av enkelriktad karaktär och inte tillräckligt informativ samt relevant i förhållande till medarbetarnas frågor. Detta har visat ett utfall av att medarbetarnas oro och osäkerhet inte blivit bemött av ledningen.

En ytterligare generell uppfattning efter den genomförda studien är att medarbetarna uttryckt känslan av att de inte involverats tillräckligt under förändringsprocessen. De har upplevt att deras frågor inte tagits i beaktande av förändringsledarna.

6.5 Vidare forskning

Vi har i denna studie valt att på grund av uppsatsens omfattning avgränsa oss till endast medarbetarnas upplevelser. En annan aspekt som skulle varit intressant att forska vidare om är ledningens upplevelse och uppfattning om förändringen. Detta för att få svar på både de frågor våra respondenter uttryckt men som även uppstått hos oss under tiden vi genomförde studien. Detta är funderingar som exempelvis vad den egentliga anledningen bakom förändringen var och varför kommunikationen har sett ut så som den sett ut. Kanske fanns det andra anledningar bakom som vi missat genom att avgränsa studiens omfång.

Vidare hade det varit intressant att göra uppföljande intervjuer med medarbetarna om ett år eller en tid efter att omorganisationen har skett. När vi genomförde intervjuerna hade endast ett fåtal mindre förändringar genomförts och den faktiska förändringen hade ännu inte skett. Av denna anledning kan medarbetarna till viss del endast spekulera kring hur det kommer att vara och diskutera deras förväntningar inför förändringen. Men dessa kanske förändras när förändringen väl har skett.

Referenser

- Allen, James; Jimmieson, Nerina L.; Bordia, Prashant; & Irmer, Bernd E. (2007). "Uncertainty during organizational Change: Managing Perceptions through Communication". *Journal of Management*, 7(2): 187- 210.
- Bartels, Jos; Peters, Oscar; de Jong, Menno; Pruyn, Ad; van der Molen, Marjolijn (2010), Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2): 210-226.
- Bringselius, Louise (2018) Tillit - en av tre styrprinciper. I: Louise Bringselius (red.) *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik*. Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Choi, Myungweon. (2011) Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50 (1): 479 - 500.
- Graham, John R., Kyler, Woodmass., Quinn, Bailey., Eric P. H, Li. & Arielle, Lomness (2022). Organizational Change in Human Service Organizations: A Review and Content Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(1): 36-55.
- Jetten, Jolanda, O'Brien, Anne & Trindall, Nicole (2002). "Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification". *British Journal of Social Psychology*, 4(1): 281–297.
- Kirkpatrick, Donald L. (1988) *How to Manage Change Effectively*. Jossey-Bass: San Francisco & London.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Sven (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science: selected theoreticak papers*. Harper & Row, New York.

Malmö Stad. (2022). [[Organisation - Malmö stad \(malmo.se\)](https://www.malmo.se).] Hämtad 2022-08-10.

Miller (1994). "Organizational Change In Organizations Dominated By Mechanical Bureaucracy". *Journal of Defense Resources Management*, 12(2): 135-144.

Natase, Marian; Giuclea, Marius & Bold Oliviana (2012). "The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change". *Review of International Comparative Management*, 13(1): 5-16.

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

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

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledningsfrågor:

Hur gammal är du?

Vad har du för akademisk bakgrund?

Vad har du för arbetslivserfarenhet?

Hur länge har du arbetat i Malmö Stad?

Hur länge har du jobbat på enheten?

Vad har du för tidigare erfarenheter kring organisationsförändringar? (Har de varit positiva/negativa)

Kommunikation mellan medarbetare och ledning

Hur blev förändringen presenterad till er medarbetare?

Framkom bakgrunden och syftet till förändringen tydligt vid presentationen?

Vad innebär det att ha en god kommunikation på arbetsplatsen?

Hur kommunicerar ni på er arbetsplats?

Hur ofta kommuniceras information kring förändringsarbetet? Hur tydlig och givande upplevde du informationen?

Kommunikation inom arbetsgruppen

Hur har ni medarbetare diskuterat era tankar och känslor kring förändringen?

Hur har möjligheten varit att diskutera förändringen mellan kollegor?

Upplever du att du påverkas av dina medarbetares åsikter och tankar kring förändringen?

Kommunikation med klienter

Hur upplever du att klienterna sett på omorganisationen?

På vilket sätt har organisationsförändring speglats i arbetet med klienterna?

Vilka svårigheter ser du i att förändringen genomförs i just en människobehandlande organisation?

Professionalitet och känslor i kommunikationen

Upplever du att förändringen har påverkat ditt sätt att utöva professionen och på vilket sätt?

När började du se konsekvenserna av förändringen i ditt arbete?

Hur upplevde du möjligheten att vänja dig vid förändringarna och det nya arbetssättet?

Vad ser du för positiva respektive negativa konsekvenser med förändringen?

Vad hade du för inställning inför förändringen?

Hur har denna ändrats genom processen?

Har du velat avsluta din anställning?

Övrigt:

Är det något du vill tillägga som du tycker är viktigt, som vi inte har pratat om?

Bilaga 2

Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser vårt sista år på Socionomprogrammet på Lunds Universitet och nu är det dags för oss att skriva vår kandidatuppsats. I denna kandidatuppsats ska vi genomföra en kvalitativ studie och samla in empiri genom intervjuer. Vår studie syftar till att undersöka medarbetarnas upplevelser av en organisationsförändring på Socialtjänsten i Malmö stad och vikten av kommunikation i en sådan process. Vi hoppas kunna bidra med ökad kunskap om vad medarbetarna anser vara av vikt i en organisationsförändring för att minska den negativa effekten på arbetet under förändringsprocessen. Vi hoppas att du skulle vilja hjälpa oss i detta genom att delta i vår undersökning!

Deltagandet i studien innebär att en intervju kommer att genomföras efter att deltagaren har informerats om vad intervjun går ut på och ett samtycke har dokumenterats genom inspelning. Vi ser att intervjun helst genomförs fysiskt men det går även bra digitalt. Intervjun beräknas ta omkring 60 minuter och kommer att spelas in. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt och ni är självklart anonyma. Inspelningen kommer att förvaras så att obehöriga inte har tillgång till inspelningen samt förstöras när kandidatuppsatsen blir godkänd. Er medverkan i studien är frivillig och ni kan när som helst avbryta er medverkan. Uppsatsen förväntas bli klar i Juni och är du intresserad får du gärna ta del av den färdiga uppsatsen.

Om ni accepterar att medverka i studien kommer ni att bli kontaktade för att bestämma en tid för genomförandet av intervjun.

Vid ytterligare frågor eller funderingar är du varmt välkommen att kontakta oss eller vår handledare vid Lunds universitet.

Med vänliga hälsningar,

Ajla Bektas

Student

ajla_bektas@hotmail.com

Mikael Sandgren

Handledare

mikael.sandgren@soch.lu.se

Nejla Cutura

Student

nejla.c@hotmail.com