



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Hur upplever medarbetare en förändringsprocess?

”Man vet vad man har, men inte vad man får”

Carina Eriksson
Mittuniversitetet, Östersund
Institutionen för samhällsvetenskap
Psykologi C, Ht-09
Handledare: Patrick Millet
Examinator: Joaquim Soares

Sammanfattning.

Syftet med studien var att undersöka hur medarbetare vid 3 äldreboende i Älvdalens kommun upplevde en förändringsprocess, med fokus på upplevelserna av delaktighet, motstånd och information. Efter genomförda deltagande observationer och 4 intervjuer visade det sig att medarbetare upplevde att det var svårt att känna delaktighet samt att motstånd visade sig på olika sätt. Informationen upplevdes som bristfällig och svår och medarbetare på 2 äldreboende saknade en tydlig förändrings ledare. Studien tyder på att det är viktigt att alla inblandade förstår, varför en förändring ska genomföras. Den tyder även på att med riklig information kan man öka delaktigheten och minska på motståndet vid en förändringsprocess.

Introduktion

Den här studien är gjord i Älvdalens kommun, där man ska genomföra en förändring, som innebär att tillsvidareanställd personal på tre äldreboende ska erbjudas heltid eller önskad sysselsättningsgrad. Detta gör att kommunen, istället för att anställa en vikarie, kan använda sig av redan befintlig tillsvidareanställd personal för att fylla upp vakanser. Förändringen innebär också, att anställda kan bli flyttade från "sin vanliga" arbetsplats för att få ut sin arbetstid. Syftet med förändringen för kommunen är dels att bli en attraktiv arbetsgivare, som kan erbjuda heltidstjänster, men även att förändringen ska leda till besparingar i form av minskade personalkostnader.

Eftersom förändringstakten i samhället är hög idag så tvingas företag och organisationer ständigt att genomgå förändringar för att hålla sig konkurrenskraftiga. En drivkraft till förändring kan exempelvis vara försämrad ekonomi eller svårighet att rekrytera och behålla personal (Flach, 2006; Weick & Quinn, 1999).

I dagens samhälle har arbetet en stor betydelse inte bara för människans försörjning utan även för identiteten, den sociala samvaron och samhörigheten, vilket gör att en förändring kan upplevas antingen som mycket hotfull och skrämmande eller som något positivt. Förändringsarbete kan vara både utvecklande och utmanande, men även påfrestande för dem som ska genomföra förändringen, eftersom det i stort sett alltid uppstår motstånd hos medarbetare som berörs av den (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005). Man kan förklara detta med att människor tycker olika och upplever världen på olika sätt, vilket gör att människor handlar olika i samma situation trots att samma information finns i bakgrunden. Det finns därför ingen klar sanning och entydig referensram att använda sig av, när man vill starta upp ett förändringsarbete (Ahrenfelt, 2001).

Tidigare forskning

Enligt Ahrenfelt (2001) använder sig forskare av systemteorin för att beskriva hur organisationer förändras. I systemteorin så finns två olika system, det öppna och det slutna. I det slutna systemet samarbetar ledning och medarbetare, som man alltid gjort, ingen utifrån kommande kraft kan påverka det som förändras. Man kan säga att ingen ny information kommer in och ingen information lämnar det slutna systemet. I ett slutet system behöver medarbetarna inte ägna någon tid eller energi till förändring, eftersom det bestäms av ledningen. I det öppna systemet däremot handlar det om, att ta in ny information från utsidan och förändra tankesätt för att kunna utveckla verksamheten.

Detta kan liknas vid att förändringsprocessen kan delas in i två kategorier, första och andra ordningen. Förändring av första ordningen innebär att man förändrar något som redan finns inom systemet. Man övergår från ett inre tillstånd till ett annat utan att egentligen ändra på något. Förändringen innebär att man tänker och löser problem på samma sätt som man alltid gjort. Förändring av andra ordningen innebär däremot att man vill förändra och förbättra hela systemet. Det innebär att både tankemönster som verklighetsbeskrivning och agerande förändras. Förändring av andra ordningen gör att man ser nya problem och hittar lösningar på gamla problem, eftersom man ser verkligheten i ett nytt ljus och har en annorlunda förståelse. Eftersom hela systemet har förändrats ser verkligheten annorlunda ut och man har fått ett helt nytt beslutsunderlag, vilket gör att man agerar på ett nytt sätt (Ahrenfelt, 2001).

I en studie av Weick och Quinn (1999) anges att Kurt Lewins kraftfältsteori fokuserar på de kritiska momenten i en planerad förändringsprocess. De menar att Lewins teori innebär att man ska betrakta en organisation som ett system i temporär jämvikt under ständig påverkan

av krafter som verkar för förändring och samtidigt stabiliserande krafter. Jämvikt uppstår när de stabiliserande krafterna behärskar situationen. För att lyckas genomföra en förändring måste dessa krafter reduceras eller så måste drivkrafterna för förändring öka i betydelse. Vid en planerad förändring ska man utgå från ett förhållande, där man antingen avlägsnar motkrafterna eller ökar på drivkraften för förändring. Men förändringen ska samtidigt genomföras med minsta möjliga motstånd och med bevarat tillit och engagemang i organisationen. Lewins förändringsmodell rekommenderar enligt Weick och Quinn (1999) därför att i första hand minska (så mycket som möjligt) på motkrafterna, inte öka på förändringstrycket. Lewins förändringsmodell har enligt Burnes (2004) och Flach (2006) 3 faser: initialfasen (unfreezing), förändringsfasen, (change/moving) och stabiliseringsfasen (refreezing). Den första fasen innebär att man ska bearbeta det psykologiska motståndet till förändring. Det är här man med information och påverkan ska åstadkomma ett ifrågasättande av det aktuella arbetsmönstret och rådande föreställningar om verksamhetens mål och medel. Syftet i det här skedet, är att skapa en insikt om förändringsbehovet och att åstadkomma en vilja till förändring. Det är även i den här fasen man skapar ett engagemang för att minska på den osäkerhet, som är förenad med förändringen. I den andra förändringsfasen förmedlar man de nya kunskaper, värderingar och påverkan för att övertyga om att förändringen behövs. Nya riktlinjer och handlingsmönster uppstår. De nya tankesätten utgör grunden för att prova nya arbetsmönster i linje med förändringens mål. Den tredje och sista fasen innebär att den genomförda förändringen stabiliseras och implementeras i organisationen.

Förändringsprocessen

När en förändringsprocess inleds, så kan det vara olika orsaker som har påverkat varför en förändring måste genomföras. Det behöver inte finnas någon styrande hand bakom en förändring, utan den kan utvecklas på grund av interna och externa krafter. I samhället finns det många olika strömningar, till exempel opinion eller ekonomi, som påverkar en organisation, vilket gör att förändringsprocessen styrs på ett omedvetet sätt (Bakka et al, 2006; Weick & Quinn 1999).

En förändringssituation kan upplevas olika av de som berörs av den. De flesta människor har ett inrotat motstånd till förändring, ingen vill lämna det trygga och invanda för att ge sig ut på obekanta vägar mot okända mål (Parmander, 2005). Människor som ser positivt på en förändring, är oftast de som ser att de kommer att tjäna något på förändringen, de ser förändringen som sporrande och försöker hitta bra och konstruktiva lösningar. De som ser förändringen som något hotfull reagerar ofta med ilska och protester. Det är viktigt att komma ihåg att alla människor har olika erfarenheter av förändringar, vilket påverkar förhållningssätt och reaktionsmönster (Angelöw, 1991).

För att lyckas med en förändring är det viktigt att det finns en effektiv förändrings strategi, som är grundad på sakliga förhållanden och argument utifrån förändringsbehovet, samt att förändringen genomförs i samverkan mellan ledning och berörda medarbetare. Det är viktigt att en verksamhet har en klar målformulering, där varje medarbetare vet vad som ska uppnås, för att uppnå ekvifinalitet, vilket innebär att alla arbetar mot samma mål utifrån sina egna förutsättningar (Flach, 2006).

I tidigare forskning har det framkommit att genom delaktighet och bred samverkan underlättas förändringsarbetet. När medarbetare får möjlighet att påverka en förändring leder det till högre arbetsglädje, engagemang och effektivitet. Ett förändringsarbete som bygger på delaktighet, trygghet, riklig och direkt information och ömsesidig tillit, ses oftare som positivt och har större chans att lyckas. Det är viktigt att förändringstakten inträffar i lagom mängd

och att de anställda fått vara med och bestämma den (Angelöw, 1991). Använder man sig av den delaktiga förändringsstrategin, vilken bygger på att samtliga berörda medverkar till en förändring, kan man säga att man använder sig av *De små stegens förändringar* (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005). Denna förändring innebär att man använder ett lågmält men kraftfullt arbetssätt, med syfte att långsiktigt kunna påverka en verksamhet inifrån. Utvecklings- och förändringsarbetet ska ses som en naturlig del av det vardagliga arbetet. Flach (2006) beskriver en liknande strategi om delaktighet för att lyckas med en förändring. Han menar att man måste övertyga om förändringsvisionen och låta berörda medarbetare medverka i förändringsprocessens problemanalys, genomförande och uppföljning. Filosofin är att skapa en medvetenhet om och en acceptans för förändringsbehovet och på så sätt åstadkomma ett förändrat arbetsbeteende inifrån individens egen övertygelse.

Motstånd till en förändring sågs tidigare som något besvärligt, som inte hade någon funktion. Medarbetare som på något sätt gjorde motstånd, ville man göra sig av med för att underlätta för organisationen. På senare tid har man däremot mer och mer börjat se fördelar med ett aktivt motstånd vid förändringsarbete. Vill man med en förändring införa nya tankar i en organisation, kan motståndet visa sig på olika sätt, det kan till och med vara så att man inte upplever det som ett motstånd (Ahrenfelt, 2001). Motstånd kan vara allt ifrån sabotage, protester, passiv resignation till accept eller entusiastiskt samarbete och stöd. Under en förändringsprocess kan man aldrig komma ifrån att motstånd uppstår och ibland kan det finnas goda orsaker till varför det uppstår. Det kan till exempel bero på osäkerhet på grund av bristande information eller en känsla av kontrollförlust och bristande inflytande. Det handlar till stor del om att man vet vad man har, men inte vad man får (Bakka et al, 2006).

Under en förändringsprocess är det viktigt att de som berörs blir informerade om vad som händer, varför det händer och hur förändringen ska genomföras. När man delges information så uppstår en känsla och en upplevelse samt ett faktiskt förhållande. Det faktiska förhållandet innefattar exempelvis olika möten. Känslorna kan vara att man har en dialog och att någon lyssnar på vad man har att säga. Det är viktigt med riklig information under hela processen, eftersom man på detta sätt kan kringgå till exempel ryktesspridning. Ibland kan det till och med vara bra att informera trots att det inte finns något nytt att informera om. Genom att informera medarbetare om processen tar de den lättare till sig. Ofullständig information om förändringens behov och syfte bäddar för negativ inställning och dålig beredskap att medverka till förändringen. (Ahrenfelt, 2001; Bordia, Hobman, Jones, Galliois & Callan, 2004).

Förändringsmodellen som används av kommunen

För att genomföra förändringen använder sig kommunen av en metod som heter Jobbpusslet. Metoden har tagits fram av Paula Likkonen och fackförbundet Kommunal. Jobbpusslet är en utbildning och ett praktiskt verktyg, där medarbetare lär sig praktiskt om bemanningsekonomi utifrån en verklighetsbaserad helhetsbild. Arbetsledare, arbetsplatsombud och utsedda medarbetare går utbildningen tillsammans och fungerar sedan som vägledare när Jobbpusslet genomförs i verksamheten. Deltagarna får en utbildning i bland annat grundläggande företagsekonomi, balans och resultaträkning och bemanningsbalans. I verksamheten fortsätter sedan samarbetet genom att man tillsammans använder kunskapen som kommer fram. Medarbetare som deltar på utbildningsdagarna ska på arbetsplatsträffar informera sina arbetskamrater om det som framkommer. Det ska i sin tur skapa en dialog, som i sin tur kan leda till en större förståelse, och bättre samarbete kring verksamhetens bemanningssituation och ekonomi. Dialogen ska sedan leda till att alla i verksamheten arbetar mot samma mål. Att åstadkomma heltidstjänster/ önskad sysselsättningsgrad kräver att man har en tydlig bild av

hur verksamheten ser ut och fungerar. För att åstadkomma en förändring krävs att medarbetarna är införstådda med och villiga att arbeta på flera arbetsplatser än där man idag har sin arbetsplats. (www.kommunal.se)

När kommunen inledde förändringsprocessen under hösten -09 så var målet att komma igång med förändringen i praktiken i januari -10. Allt eftersom processen pågick kände deltagarna att mer tid behövdes för att genomföra förändringen. Projektgruppen beslutade därför att förlänga tiden till maj-10. Under tiden fram till maj-10 ska utbildningsdagar och arbetsplatsträffar hållas i egen regi utan externa coacher. Det ska även utses en genomförare/projektledare som ska hjälpa till att informera och stötta medarbetare under förändringsprocessen.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka och beskriva hur medarbetare på 3 äldreboende i Älvdalens kommun upplever en organisationsförändringsprocess, med fokus på motstånd, information och delaktighet. Vilket leder till följande frågeställningar:

Hur upplever medarbetare förändringsprocessen?

Hur upplevs motstånd till förändringen?

Hur upplever medarbetarna informationen inför och under förändringen?

Hur upplever medarbetarna delaktighet till förändringen?

Metod

Metodval

Avsikten med studien var att få en förståelse för hur medarbetare tolkar och uppfattar en förändringsprocess. Därför har en kvalitativ metod med deltagande observationer och semistrukturerade intervjuer genomförts. Med en kvalitativ forskning är man inte intresserad av att beskriva storlek, mängd eller antal, utan man vill karaktärisera något, beskriva egenskaper hos något man undersöker (Lantz, 2007). Genom att använda en kvalitativ metod är det medarbetarnas upplevelser som ska sorteras och analyseras för att få en förståelse av deras upplevelser (Kvale & Brinkmann 2009).

Deltagare

Studiens deltagare är samtliga medarbetare vid något av de 3 äldreboende som genomför förändringsprocessen Jobbpusslet i Älvdalens kommun. För att finna respondenter till intervjuer tillämpades ett strategiskt urval, vilket innebär att man väljer ut respondenter utifrån en redan känd egenskap, i det här fallet medarbetare som berörs av förändringen (May, 2001). Samtliga 4 respondenter anmälde sig frivilligt till intervjuerna efter observationstillfällena, där det informerats om att intervjuer skulle genomföras. Intervjuer genomfördes vid 2 äldreboende, det tredje valdes bort på grund av att det låg avståndsmässigt långt borta. Respondenterna som deltog i de 4 intervjuerna var samtliga kvinnor och alla 4 hade mer än 5 års tjänstgöring i kommunen.

Datainsamling

Datainsamlingen skedde med hjälp av deltagande observationer och semistrukturerade intervjuer. Vid observationerna informerades medarbetarna om syftet med studien, varför den gjordes. Genom att vara deltagande observatör försökte författaren att etablera relationer med deltagarna så att de blev både respondenter och informanter. Utifrån intrycken vid observationerna utarbetades en intervjumall (bilaga 1). Frågorna var formulerade så att respondenterna kunde svara fritt, men gjorde det möjligt för intervjuaren att ställa följdfrågor för att förtydliga viktiga aspekter i intervjun. Detta gjorde att det fanns utrymme för dialog för att få ut så mycket information som möjligt av respondenterna (May, 2001). Intervjuerna inleddes med en fråga om hur själva förändringsprocessen upplevdes, för att sedan fördjupa svaren i frågorna som handlade om delaktighet, motstånd och information.

Procedur

Deltagande observationer har genomförts vid 4 utbildningsdagar, 7 arbetsplatsträffar och 2 projektgruppsmöten. Utbildningsdagarna genomfördes på en för alla neutral plats, med externa coacher, och 15 medarbetare deltog. Arbetsplatsträffarna skedde vid de tre olika äldreboendena med obligatorisk närvaro för samtliga medarbetare. Projektgruppens möten hölls på personalkontoret. Intervjuerna genomfördes i enskilda personalrum på 2 äldreboende, respondenterna valde själva detta trots att annan plats erbjöds. Intervjuerna var mellan 25 och 35 minuter långa. Respondenterna fick information om att intervjuerna spelades in och att de kommer att raderas efter slutförd studie, ingen av respondenterna hade något att invända mot detta. Utifrån det som diskuterades i intervjuerna (respondenter) och vad som uppfattades under observationerna (medarbetare) så har varje frågeställning redovisats var för sig i resultatdelen.

Analys

Lantz (2007) modell att tolka insamlad data innebär att insamlat material ska bilda en förståelig och konsistent helhet. De inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant för att lättare ligga till grund för en analys. Genom att därefter läsa igenom intervjuerna kan man få en övergripande förståelse som hjälper till att ta fasta på de enskilda teman som bildar ett mönster. Det som inte var relevant för studien sorterades bort. Därefter gjordes en kategorisering av svaren på intervjufrågorna för att få en tydligare bild över de olika delarna utifrån syfte och frågeställningar. Med de olika kategorierna som grund gick det att se mönster i hur respondenterna upplevde förändringsprocessen. Därefter lades de teoretiska begreppen in på det som kommit fram vid intervjuerna. I resultatet har det tagits hänsyn till samtliga respondenters uppfattningar och citaten är ordagrant återgivna. Ibland har respondenternas svar varit snarlika och då har de citat som bäst besvarar frågorna som använts.

Forskningsetiska principer

Studien följer vetenskapsrådets etiska principer. Vid intervjuer och observationer informerades deltagarna om syftet, varför undersökningen gjordes och att allt insamlat material endast skulle användas i forskningssyfte. Deltagarna kunde själva bestämma om de ville vara med eller inte och de kunde avbryta sin medverkan om de ville. Deltagandet skedde på frivillig basis. Alla uppgifter som lämnades var konfidentiella. Inga utomstående ska kunna ta del av eller få veta vem som sagt vad. Insamlat material användes endast till studien och förstördes vid studiens slut (Vetenskapsrådet, 1999).

Resultat

Hur upplever medarbetarna förändringsprocessen?

Varje respondent har sin egen uppfattning om vad en förändringsprocess innebär. Samtliga har varit med om förändringsprocesser tidigare och inställningen till förändringen som Jobbpusslet innebär är både positiv och negativ. Största orsaken till den negativa inställningen är tidigare erfarenheter av någon förändring, som inte blev som det var tänkt.

”Jag vet att många reagerar på att man börjar med sånt här nu, när det är ekonomiskt dåligt i kommunen, så det kommer kanske inte att bli så stora förändringar i alla fall.”

”Jag är både positiv och negativ, dels undrar jag hur det ska gå till, det verkar så stort, men sen önskar jag verkligen att det lyckas.”

”Jag har blivit positivare med tiden måste jag säga, jag var anti i början för jag tänkte att det blir väl kattskit av det som vanligt.”

Förändringsmodellen, som kommunen använder sig av i den här förändringsprocessen, innebär att man vill att medarbetarna som berörs, ska vara mer engagerade än vid tidigare förändringar. Vid tidigare förändringar har ”någon annan” (Chefer) bestämt hur och när förändringen skulle ske. Situationen med den här förändringen är ny för alla inblandade parter, eftersom medarbetare tillsammans med politiker, chefer och fackliga representanter ska arbeta fram hur förändringen ska se ut. Detta var något som samtliga respondenterna inte riktigt förstod.

”Jag vet ju egentligen inte vem som leder det egentligen, dom här som håller på med Jobbpusslet. Vem dom är? Är det en eller flera personer, det har jag inte fattat än, vem det är”.

Samtliga respondenterna upplevde att förändringsprocessen startade väldigt plötsligt och att det från början var svårt att förstå vad målet med förändringen var, och varför förändringen skulle genomföras.

”Ingen har sagt att vi gör den här förändringen för det här eller det här, det tycker jag inte att man fått riktigt klart hundra på faktiskt. Men man förstår ju tanken med det, men jag saknar nog att ingen har sagt rakt ut varför man vill genomföra det här.”

”Det ska väl genomföras för att folk som vill, ska få heltid eller sin önskade sysselsättningsgrad, men det verkar inte som om det är så många som vill, så jag vet inte var efterfrågan har kommit ifrån från början.”

Delaktighet till förändringen.

Tidigare forskning har visat att det är av stor vikt att medarbetare får vara med och ha åsikter om hur en förändringsprocess ska genomföras. När man tar upp frågan om delaktighet med respondenterna så var den allmänna uppfattningen att det kändes konstigt att de skulle ”vara med”.

”Dom vill att vi ska tycka till för att man inte ska kunna säga att vi inte fått vara med sen.”

Åsikter om vad delaktighet innebär skiljer sig åt mellan respondenterna, en del tycker att de är delaktiga om de är med och bestämmer hur schemat ska se ut och en del anser att de är delaktiga om de går på möten och lyssnar.

Medarbetare som varit med på utbildningsdagarna tyckte att det kändes bra att politiker, chefer, fackliga representanter och medarbetare fick samma information där, det var lättare att framföra sina åsikter och känna sig delaktiga just då. Alla 4 respondenter kände tveksamhet till hur delaktiga de blir i slutändan, när Jobbpusslet ska startas upp på olika äldreboende.

”Jag tror inte att jag kan påverka så att det blir på ett visst sätt, men jag kan ifrågasätta saker och ting ur arbetstagarens synvinkel. Men sen tror jag ändå att det är dom som skriver avtal och sånt som bestämmer. Jag tror att det är redan klart hur det ska se ut.”

”Jag tycker att det verkar som att vi är likställda vi och cheferna, alltså när vi håller på med det här Jobbpusslet. Dom är inte några överhuvud bara för att dom är chefer just då. Men det man funderar över är ju om man får vara med så mycket till slutändan eller om de tar över sen när vi har.....får se hur långt vi får vara med i slutet.”

På arbetsplatsträffarna var det svårare att få medarbetarna att känna delaktighet till Jobbpusslet. I samtliga intervjuer och även under observationer så framkom det att många medarbetare förstod att de kunde vara delaktiga till förändringen, men inte visste på vilket sätt och varför. Medarbetarna på 2 äldreboende var överens om att det saknades någon som kunde förklara och övertyga om varför de skulle engagera sig och vara delaktiga. På det tredje äldreboendet tog 2 av medarbetarna, som var med på utbildningsdagarna, tag i arbetsplatsträffarna och informationen upplevdes som tydligare.

”Det hade varit himla skönt om någon hade liksom styrt upp det, någon som hade kunnat det här lite mer, det hade känts bättre att lämna förslag till någon speciell som man vet kan det. Det hade känts mer rimligt att kunna gå igenom, om någon speciell håller i det”.

Samtliga respondenter upplevde att det var svårt att vara delaktiga på arbetsplatsträffarna, mycket beroende på att det var för stora grupper. Respondenterna trodde att flera medarbetare engagerat sig och framfört åsikter om det varit flera små möten på de olika avdelningarna, inte bara stormöten efter varje utbildningsdag.

”Dels törs alla prata då kanske, dels kan man prata om hur man kan lösa det på sin avdelning, sen blanda in de andra avdelningarna på huset och sen göra det större”

Upplevelse av motstånd till förändringsprocessen.

På samtliga äldreboende upplevdes det att det fanns någon sorts motstånd till förändringsprocessen. En respondent upplevde att motståndet var mindre än vad som kunde förväntas och trodde att det berodde på oengagemang, att medarbetarna bara följde med strömmen. Under observationerna på arbetsplatsträffarna upplevdes det som att ingen sade någonting eller att samma personer alltid pratade, men den övervägande uppfattningen var att det var tyst, ingen sade någonting. I tre av intervjuerna togs det upp att en bidragande orsak till motstånd var att respondenterna varit med om förändringar tidigare som det inte blivit något av.

”Så är det ju det att vi är rädda, för så fort vi dragit igång nånting så blir det inget mer”.

Rädslan och osäkerheten inför förändringsprocessen var något som spelade en stor roll i motståndet till förändringen. Eftersom Jobbpusslet inte hade ett färdigt koncept på hur det skulle bli, så var det svårt för en del medarbetare att förstå processen.

”En bidragande orsak kan vara att man tappar fotfäste lite grann, man vet inte vad som ska hända och dom flesta vill ha svar på hur det blir och hur ska vi göra, men det finns ju inga såna svar”.

”Det är klart att det blir oro i lägret inför att man inte vet något. Hade man presenterat ett färdigt förslag så kanske det blivit andra diskussioner istället”.

Samtliga respondenter tyckte själva att de kände motstånd till förändringen, men tyckte samtidigt att den behövde genomföras.

”Det är ju klart att man kan säga att jag också är rädd för förändringar och så, men jag förstår ju också att man måste göra någonting”

Under observationerna och vid samtliga intervjuer så togs det upp att många var tveksamma till att ”byta” arbetsplats ibland. Enligt respondenterna så berodde mycket av motståndet på osäkerhet inför att byta arbetsplats.

”Det känns så stort, det låter skrämmande med det här att fara omkring”.

”Får ju ingen ro i jobbet eller någonting, det går ju säkert ut över hem och allting om man ska oro sig vart man skaKänner ju ingen, vet inget”.

Under observationerna var det flera medarbetare tog upp att inte fler anmält sig till att få högre sysselsättningsgrad. En del tyckte att det var konstigt, men förstod samtidigt att det var en oro inför hur det skulle bli. Respondenterna trodde att bara Jobbpusslet kommit igång skulle fler vara intresserade av mer tid.

Respondenterna var i olika åldrar och några har heltid, men samtliga var överens om att det gick att se ett tydligt mönster i vilka som visade tydligast motstånd.

”Det är ju faktiskt dom som är väldigt trygga som redan har heltider eller som är nöjd med sin sysselsättningsgrad, det är dom, eller dom som har något år kvar till pensionen som kanske inte bryr sig”.

Respondenternas uppfattningar om hur man kunde bemöta motståndet var lite olika och de hade inga direkta förslag på hur man kunde minska på motståndet.

”Men det kan ju vara bra med motstånd ibland, att inte alla är positiva och niger och bockar och tycker att allt är bra”.

”Jag har bestämt att jag inte ska tycka någonting, utan alla får tycka vad dom vill och sen får det vara så, tycker dom att det är blå så är det så”.

”Ja, alltså det är ingen ide att bemöta liksom och försöka övertyga, utan jag tror att det är en process som kommer att växa fram. Jag finner ingen ide liksom att försöka övertyga utan jag tror att det kanske är något som växer fram ”.

Upplevelsen av information före och under förändringsprocessen

Tidigare studier tar upp att det är viktigt att informera om vad som händer, varför det händer och hur en förändringsprocess ska genomföras. Under intervjuerna togs det upp hur

informationen inför starten av förändringsprocessen varit och samtliga respondenter tyckte att den varit dålig. Det var ingen av respondenterna som hade någon klar uppfattning om var den första informationen kom ifrån egentligen.

”Jag vet inget mer än att det kom en lapp och det skulle bli något som hette Jobbpusslet, jag visste inget innan, hade inte hört talas om det”.

”Det var nån som varit på nån information och det var så luddigt, man förstod inte att det var något som skulle hända i alla fall”

När sedan förändringsprocessen drog igång så upplevde 3 av respondenterna att informationen blev bättre men att den var svår att förstå.

”Man får ju mycket information på arbetsplatsträffarna. Det är mycket siffror och mycket sånt som jag, som man kanske inte förstår”.

”Den har varit så ytlig hela tiden så man har ju inte fått något riktigt grepp om det, utan bara ungefär. Man har liksom inte fått några riktiga svar och så. Jag tror att det är många som fortfarande inte vet vad det innebär rent praktiskt alltså”.

Samtliga respondenter såg det positivt att uppstarten av Jobbpusslet flyttades fram. De kände alla att det var så mycket som inte var klart än. Något som upplevdes som positivt var att det skulle finnas en förändringsledare/genomförare som skulle hjälpa till att informera om processen.

”Det ska bli roligt att se nu i vår, hur informerad man blir”

”Ser fram emot en fortsättning efter det här. Jag tyckte det var jätteskönt att det kom fram att vi skulle fortsätta efter nyår”.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka och få kunskap om hur medarbetare på 3 äldreboende upplevde en förändringsprocess, med fokus på upplevelsen av delaktighet, motstånd och information.

Resultaten som framkommit tyder på att medarbetare som berörs av förändringen upplever att det är svårt att få grepp om varför förändringen ska genomföras, och vad syftet med förändringen är. Trots att det varit obligatoriska informationsmöten inför och under förändringsprocessen, så framkom det under intervjuerna och vid observationerna att det var flera medarbetare som kände att de inte riktigt förstod varför förändringsprocessen skulle genomföras och varifrån förslaget om ändrad sysselsättningsgrad kommit från början. I inledningsskedet av en förändringsprocess är det viktigt med riklig information för att kunna förankra förändringen hos de som berörs av den. Brister det här så blir de inblandade ointresserade, och har man inte har någon insikt om förändringsbehovet så finns det heller ingen vilja till förändring. (Ahrenfelt, 2001).

Kommunen har genom att använda sig av Jobbpusslet, som förändringsmodell, gått från det slutna till det öppna systemet enligt systemteorin. Man använder sig av externa coacher som hjälper till att förändra tankesätt, om till exempel bemanningsekonomi. Medarbetarna som var med på utbildningsdagarna upplevde att det var lättare att känna delaktighet till förändringen under dessa dagar. Mycket på grund av att alla deltagare fick samma information och var på samma nivå i förändringsprocessen. Övriga medarbetare upplevde att de kunde vara delaktiga, men de förstod inte varför och syftet till delaktigheten. Under intervjuerna framkom det att respondenterna var skeptiska till just detta med delaktighet. De trodde att i slutändan så spelade det ingen roll vad de tyckte i alla fall. Medarbetarna vid två äldreboende upplevde att det saknades någon, som höll i förändringen på plats, som kunde svara på frågor eller övertyga om varför medarbetarna skulle vara delaktiga. Något som också togs upp av flera medarbetare var att det kändes svårt att visa delaktighet på arbetsplatsträffarna. Efter varje utbildningsdag är det bra att ha en stor arbetsplatsträff där information lämnas, men det är kanske lika viktigt att ha små avdelningsmöten, där medarbetare känner sig trygga och vågar ställa frågor och framföra åsikter. Det kan vara bra att återupprepa den information som lämnats på de stora mötena, på några mindre, för att ge de medarbetare som inte förstått flera chanser att höra samma information en gång till.

De flesta medarbetare upplevde att det fanns motstånd till förändringen, men att det visade sig på olika sätt. Den övervägande känslan var att det var så tyst, ingen sade någonting om förändringen, varken på eller mellan arbetsplatsträffarna. Även här kan orsaken vara att det saknats små möten, till exempel avdelningsvis, där medarbetare fick ventilera åsikter och ställa frågor. Ett resultat som studien pekar på och som tas upp som bidragande till motstånd är att medarbetarna är rädda för att engagera sig i förändringen. Samtliga respondenter såg både positivt och negativt på Jobbpusslet. Den negativa inställningen bottnade till stor del i tidigare upplevelser av förändringar som startats upp och inte resulterat i något. Eftersom Jobbpusslet innebär att man för att få önskad tid kanske måste byta arbetsplats, är många medarbetare tveksamma, eftersom de inte vet var de kan hamna så uppstår en känsla av osäkerhet och kontrollförlust.

Medarbetarna upplevde att informationen inför och under förändringsprocessen varit dålig. Ingen hade någon klar bild över hur den första informationen såg ut. Några hade läst på en lapp, några hade varit på något möte, men ingen kunde säga att de förstått att det var något som skulle hända. När sedan förändringsprocessen dragit i gång upplevde medarbetarna att informationen blivit bättre, men att den var svår att förstå. Ahrenfelt (2001) menar att det är

viktigt med information under hela förändringsprocessen, ibland kan det till och med vara bra att informera fast det inte finns något nytt att informera om. Lewins förändringsteori (enl. Weick & Quinn, 1999) innebär att en planerad förändring ska genomföras med minsta möjliga motstånd och så mycket bevarad tillit och engagemang som möjligt i organisationen. Det första steget innebär att man ska rikta in sig på det psykologiska motståndet till förändring. Det är i den här fasen information och påverkan ska skapa en insikt om varför förändringen ska genomföras men även minska på osäkerhet som kan uppstå.

Studiens resultat bygger på att både under observationer och intervjuer har samtliga medarbetare i lämnat meningsfulla och utförliga uppgifter, som sedan använts vid analysen. Författaren är medveten om att det finns en risk vid intervjuer om att inte sanningsenliga svar har lämnats. Här spelar det stor roll hur svaren har tolkats och författarens förmåga att analysera intervjuerna har därför varit avgörande. Vid intervjuerna har författaren försökt att undvika ledande frågor, men kan i vissa sammanhang ställt en ledande fråga för att få ut mer information. Samtliga respondenter anmälde sig frivilligt att delta vid intervjuer, efter en allmän förfrågan vid observationerna, detta påverkade troligen deras svarsvilja positivt. Respondenterna var samtliga kvinnor med olika sysselsättningsgrad och alla hade mer än 5 års tjänstgöringstid i kommunen. Det hade varit intressant att intervjua manliga medarbetare för att få båda könen upplevelse av förändringsprocessen. Eftersom det vid observationerna upplevdes skillnader i hur informationen förmedlades hade det varit av stort intresse att göra intervjuer på samtliga äldreboende, för att få en uppfattning om det även upplevdes skillnader hos medarbetarna. Det hade även varit intressant att göra en studie på hur olika chefer upplever förändringsprocessen. Eftersom inte förändringsprocessen är slutförd, skulle det vara intressant att göra en studie och genomföra intervjuer, när förändringsprocessen avslutats ute på äldreboendena, för att se om medarbetarnas upplevelser förändrats under tiden.

Studien ger en uppfattning om hur medarbetare upplever en förändringsprocess, som innebär att de ska vara mer engagerade än tidigare. Använder man sig av en delaktig förändringsstrategi är det viktigt att samtliga förstår varför och hur förändringen ska genomföras. Studien tyder på att information är en viktig del i en förändringsprocess. Det är genom att ge rikligt med information under hela processen, som man kan få medarbetare att känna delaktighet samt motverka att motstånd uppstår. Genom att informera om samma sak flera gånger, exempelvis på flera små möten, ges medarbetarna en chans att bearbeta och tänka igenom den givna informationen. Vilket kan leda till ett högre engagemang och större förståelse till varför förändringen genomförs.

Referenser

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Studentlitteratur
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring*. Lund: studentlitteratur
- Bakka, J., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori- Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Galliois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No 4, Summer 2004
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal (2004). *Journal of management studies* 41:6, 0022-2380
- Flach, B. (2006). *Personalledning, Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forsknings intervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lantz, A. (2007). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur
- Lennér Axelsson, B., Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Parmander, M. (2005). *Från idé till verklig förändring att planera, genomföra och utvärdera förändringsprojekt i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur
- Weick, K.E., Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Reviews. Psychol.* 50:361-86.
- Fackförbundet Kommun/Jobbpusslet.
http://kommunal.se/KommunalSEof/files/070423160058332/KNytt_5_07_72dpi.pdf
- Vetenskapsrådet, Forskningsetik 1999:
<http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>

(Bilaga 1)

Intervjuguide till Jobbpusslet.

- Syftet med intervjun.
- Information om de etiska reglerna.

Hur länge har Du varit anställd i kommunen?
På berörd arbetsplats?

Förstår Du varför förändringen ska genomföras?

Upplever Du att det finns ett tydligt mål med förändringen?

Vad har Du för förväntningar för egen del på Jobbpusslet?

Hur tycker Du att informationen inför jobbpusslet varit?
Under jobbpusslet varit?

Vem har informerat om förändringen, när och hur har informationen lämnats?

Känner Du delaktighet till Jobbpusslet? Hur?
Om inte, varför?

Känner Du att Du kan påverka förändringen som Jobbpusslet innebär?

Upplever Du att alla är med på förändringen, eller känner Du att det finns ett motstånd till den?

Om motstånd finns, hur visar det sig?
Hur bemöts motståndet?

Har Du varit med om någon förändring tidigare? Om ja, hur blev den?

Är det något mer Du vill ta upp eller tillägga?