

Förändringsarbete mellan två enheter på Tunagården

- Ett arbete om förändringsprocess i en
organisation

Författare: Mikael Kants Koskela och Jessica Gråsten
Mälardalens Högskola, KIN 180, Innovation, Design och Teknik
Examensarbete i innovationsteknik, VT 2011
Handledare: Erik Lindhult
Examinator: Sven Hamrefors
Kontaktperson på Tunagården: Eva Zettergren
Datum: 2011-03-21

Förord

Vi vill tacka Eva Zettergren och personalen på enhet ett och två för ett bra samarbete genom detta examensarbete.

Sammanfattning/Abstrakt

Titel:

Förändringsarbete mellan två enheter på Tunagården - ett arbete om förändringsprocess i en organisation

Författare: Mikael Kants Koskela och Jessica Gråsten.

Nyckelord: Organisationsförändring, kommunikation, konsekvenser

Syftet med detta arbete är att studera två enheter som blivit sammansatta till en enhet genom en organisationsförändring. Vi har valt att studera hur förändringen gick till mellan enhet ett och två och vad de hade för tillvägagångssätt för att genomföra en organisationsförändring. Vi ska jämföra det empiriska med det teoretiska för att se vad Tunagården tagit del av för hjälpmedel och vad de kunde ha gjort annorlunda under deras förändringsarbete.

Studien är genomförd med en kvalitativ undersökningsmetod med semistrukturerad intervju och observation med hjälp av strategisk urvalsmetod. Fyra vårdpersonal och en enhetschef har ställt upp som intervjupersoner. Intervjuerna med Eva Zettergren spelades in på band och transkriberades sedan utifrån relevans till våra forskningsfrågor. Medans intervjuerna med vårdpersonal antecknades ner på papper. Vi har även genomfört två observationer på berörd organisation. Intervjuerna har analyserats mot vår forskningsfråga och relevanta teorier. Resultatet visar på att förändringsarbetet påverkade enheterna både positivt och negativt. Varje berörd enhet blev en personal mindre och arbetsstrukturen förändrades. Resultatet visar vidare på vikten av chefs ansvar att informera i samband med organisationsförändringsprocesser och att genom information och samspel skapa motivation och upplevelser av delaktighet inför förändringsprocessen hos berörd personal och brukare. Resultatet visar vidare på att praktiserat pedagogiskt ledarskap kan vara till hjälp i att minska motstånd hos personalen inför förändringar. Som en följd av fungerande personalsamverkan mår personalen relativt bra trots ökad stress och färre personal. Även de berörda brukarna påverkas positivt då personalen upplever sig motiverade av förändringen. Vår slutsats är att chefen och personalen har lyckats med att implementera ett fungerande samspel i berörd personalgrupp i samband med en organisationsförändring trots upplevda negativa konsekvenser i personalgruppen.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	1
Problemformulering.....	3
Syfte.....	3
Avgränsningar.....	3
Målgrupp	3
Innovationsbidrag	3
Metod	4
Metodval.....	4
Tillvägagångssätt	4
Urval.....	4
Primär och sekundär datainsamling	4
Genomförande av intervju	6
Metodkritik	6
Källkritik.....	6
Teori.....	7
Innovation.....	7
Kommunikation.....	7
Team.....	7
Innan förändringen.....	8
Förändring som process.....	9
Motstånd eller välkommande av förändringar	10
Förberedelse av en förändring	12
Uppföljning.....	13
Empiri.....	14
Innan förändringen av enhet ett och två.....	14
Förändringen inom enhet ett och två.....	14
Chefernas tillvägagångssätt	15
Efter förändringsprocessen av enheterna ett och två.....	16
Uppföljning.....	17
Analys.....	18

Lyckad kommunikation	18
Risk-och konsekvensanalys	19
Framtida förbättringar	20
Uppföljning.....	20
Diskussion	22
Slutsats.....	23
Framtida forskning.....	24
Referenslista	

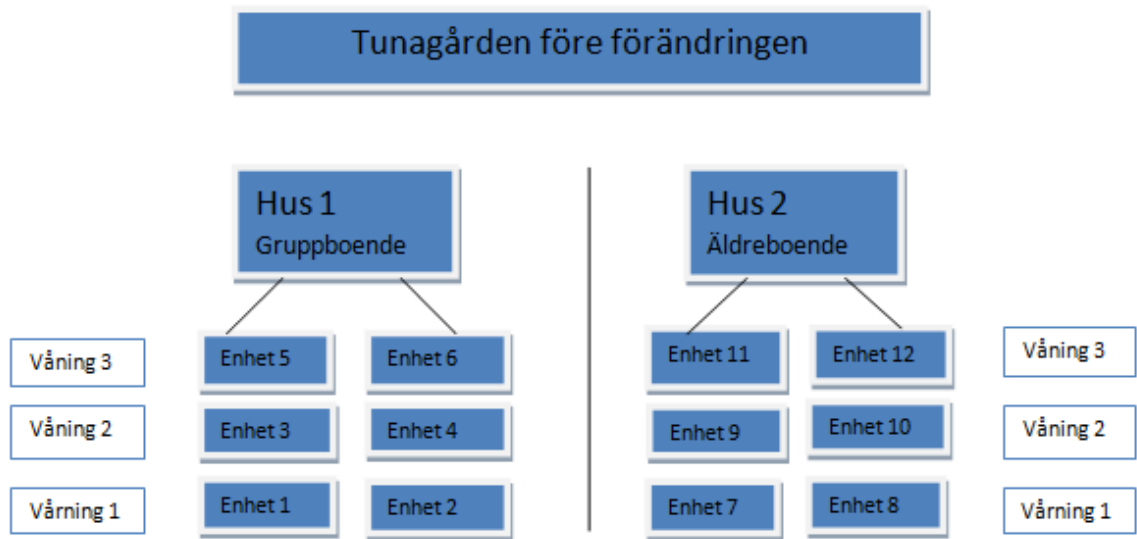
Inledning

Bakgrund

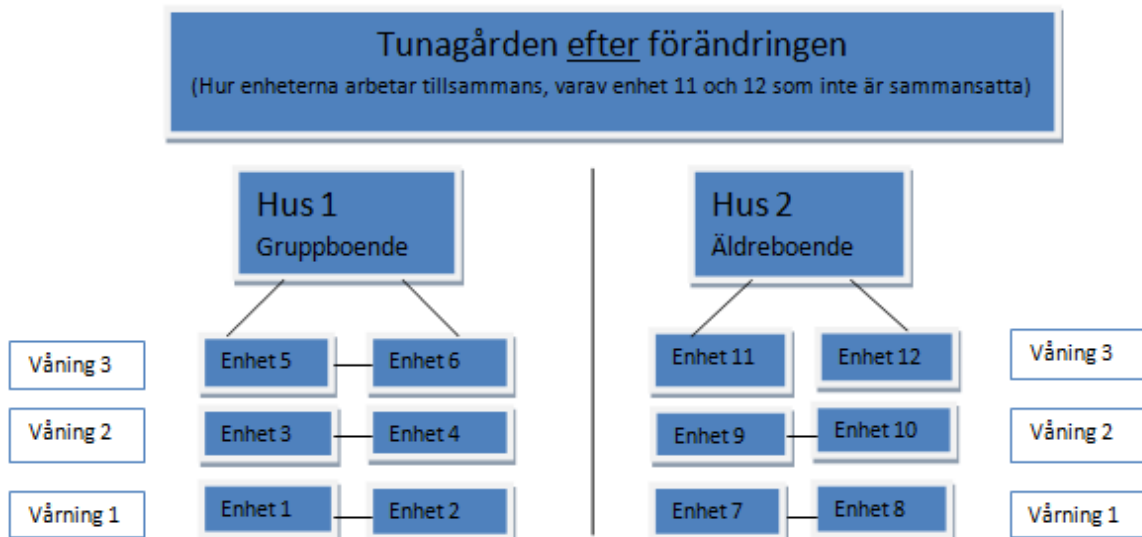
Vi har valt att arbeta med organisationen Tunagården, som är ett äldreboende och gruppboende i Eskilstuna. På Tunagården finns det tolv enheter, men vi har valt att fokusera oss på förändringsarbetet under integrationen med enhet ett och två under 2008. Anledningen till att vi valt att arbeta med organisationen är för att en av författarna arbetar där under nattpasset. Därför vet vi att de har gjort en förändringsprocess som innebar att de kopplade ihop två olika enheter till ett arbetslag. Eftersom Tunagården är författarens arbetsplats fanns det en tillgänglig kontaktperson, som är chef för dessa två enheter. Av chefen har vi fått ta del av dokumentationen under processen, för att kunna se hur förändringsprocessen gick till. Förändringarna innebar att två enheter blev sammansatta och bildade istället en enhet. Anledningen till att de blev sammansatta var på grund av nerskärning av personal. Grupperna var tvungna att gemensamt skapa en ny struktur efter den nya arbetsstrukturen. Detta arbete ska få läsaren att förstå hur ett förändringsarbete går till, samt vilka viktiga delar som måste tänkas på för att få processen fungerande.

Tunagården

Tunagården är ett äldreboende och gruppboende, som finns i Eskilstuna och byggdes år 1952. År 2005 gjordes en ombyggnad för att få mer utrymme, då tillkom det 60 nya lägenheter. Detta är fördelat på gruppboende för individer med demenssjukdom och äldreboende för brukare som klarar sig relativt bra själva, samt att det finns en finsktalande enhet. På varje enhet finns det 10 - 12 lägenheter, ett allrum, kök och en matsal. Tunagården har ett eget kök där de tillagar maten för att sedan skicka ut den i ”värmevagnar” till enheterna. Det finns aktiviteter för brukarna som en samordnare ansvarar för. Dessa aktiviteter är till exempel bingo, underhållning, fester, utflykter, tipspromenader, gudstjänster samt hår och fotvård. På Tunagården arbetar det även ett flertal sjuksköterskor som sköter medicin och hälsan bland brukarna. (Intervju med chefen Eva Zettergren på Tunagården den 20/11-2010)



(Figur:1 Egen bearbetning av modell, Tunagårdens organisationen före förändringen)



(Figur:2 Egen bearbetning av modell, Tunagårdens organisation efter förändringen)

Problemformulering

Hur såg förändringsarbetet ut på Tunagården när enhet ett och två integrerade med varandra?

Syfte

Syftet med detta arbete är att studera två enheter som blivit sammansatta till en enhet genom en organisationsförändring. Vi har valt att studera hur förändringen gick till mellan enhet ett och två och vad de hade för tillvägagångssätt för att genomföra en organisationsförändring. Vi ska jämföra det empiriska med det teoretiska för att se vad Tunagården tagit del av för hjälpmedel och vad de kunde ha gjort annorlunda under deras förändringsarbete.

Avgränsningar

På Tunagården finns tolv enheter. Vi har studerat enhet ett och två och studerat vilka effekter förändringen har fått på personalen.

Målgrupp

Detta arbete är riktat mot organisationer som ska genomföra förändringsprocesser, men främst riktat mot Tunagårdens personal och chefen Eva Zettergren. Detta arbete ska få läsarna att förstå vad som är viktigt att tänka på under ett förändringsarbete.

Innovationsbidrag

Innovation kan handla om förändring i organisationer (Bessant och Tidd, 2007, s.353). Vårt arbete är inriktat mot individer som ska genomföra ett förändringsarbete. Arbetet kan ge individer som har ett intresse för förändringsarbete en inblick i hur det kan gå till. Vi vill genom arbetet belysa vad som kan ske under ett förändringsarbete och vad som bör tänkas på. Arbetet beskriver hur ett förändringsarbete går till teoretiskt utifrån vår kurslitteratur, samt vilka viktiga aspekter ett företag i förändring kan behöva. Bidraget som Tunagården får genom denna studie är kunskap om förändringsarbete och dess viktiga aspekter. Studien ska ge Tunagården en bra inblick i vad som bör tänkas på under ett förändringsarbete i organisationer. Möjligtvis kan detta ge de en bra start i framtida förändringsarbeten, samt ett bra slutresultat efter processen. Arbetet som gjorts kan helt enkelt finnas där för organisationen som ett hjälpmedel.

Metod

Metodval

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod i vår studie för ökad förståelse av det som ska undersökas (Holme och Solvang, 1997, s.79). Vi har tagit stöd av Ryen (2004) då vi använt oss av metoderna observation och intervjuer under datainsamlandet under vårt samarbete med Tunagården. Ryen (2004, s.14-15) anser att det inte behöver finnas någon huvudmetod inom en kvalitativ studie. De metoder som används kan bestå av allt ifrån intervjuer och observationer till gamla dokument. (Ryen, 2004, s.14-15)

Tillvägagångssätt

Vi valde att samarbeta med personal på Tunagårdens gruppboende med anledning av att en av studieförfattarna arbetar där på nattpasset. Vi började med att kontakta Eva Zettergren, enhetschef på enheterna ett och två på Tunagården, via telefon och förklarade tanken kring vår studie. Hon ansåg att vår studie inriktad på förändring verkade intressant. Därmed bestämdes tid för intervju med henne på Tunagården den 20/10 -2010. Efter presentation av vår studie om förändringsprocessen vi skulle rikta in oss på fick vi Zettergrens godkännande för genomförandet av undersökningen. Vi fick även hennes godkännande för att kunna använda oss av observation som metod för att studera personalen på Tunagården. Vi genomförde sedan våra två observationstillfällen. Vi var på enhet två den 30/11-2010 och på enhet ett den 7/12-2010. Chef Zettergrens instruktioner var att observationerna skulle genomföras på morgonen på grund av att det under den tiden finns mest att göra för berörd personal på berörda enheter för bäst resultat. Under det första informationsmötet med Zettergren bestämdes också en tid för kvalitativ intervju med henne den 22/12-2010 på Tunagården. Sammanlagt deltog fyra kvinnliga undersköterskor under intervjun med personalen.

Urval

Vi valde ett strategiskt urval i vår studie. Enligt Christensen m.fl. (2001, s.129) är valet av strategiskt urval ett brukligt tillvägagångssätt vid genomföranden av kvalitativa studier. Författarna ska bestämma vilka respondenter som ska intervjuas under en undersökning. Vi valde enhetschefen, Eva Zettergren på Tunagården och fyra vårdpersonal på enhet ett och två som våra respondenter. Dessa respondenter ville vara anonyma under studiens gång.

Primär och sekundär datainsamling

Vi har använt oss av sekundär- och primärdata i vår studie. Sekundärdata består av böcker, dokument och artiklar. En helhetsbild av empirin skaffades fram genom intervjuer och observationer på Tunagården. (Christensen m.fl. 2001, s. 88) Primärdata består av intervjuer, observationer, e-mail och telefonsamtal (Christensen m.fl. 2001, s 102).

Observation

Vi har i vår studie använt oss av observation som underlag för faktainsamling. Vi studerade personalen på enhet ett och två under deras arbetstid. Enligt Christensen m.fl. (2001, s. 193) kan studier av individer beskrivas i olika sociala sammanhang. Christensen m.fl. (2001, s.193) anser vidare att denna typ av observationsteknik kan vara en god metod att utföra i samband med intervjuer. Vi har använt oss av öppen, deltagande observationsmetod då respondenterna var medvetna om att vi observerade deras samspel (Christensen m.fl. 2001, s.195).

Bearbetning av data

Vi valde att spela in vår intervju med enhetschef Zettergren efter hon gett sitt godkännande till det. Inspelningen skedde med hjälp av bandspelare. Efter intervjun lyssnade vi på inspelningen för att sedan transkribera allt dess innehåll ordagrant på papper. Vi använde oss även av minnesanteckningar under intervjun med Zettergren som en försiktighetsåtgärd ifall bandspelaren skulle gå sönder. Efter transkribering strukturerade vi upp intervjumaterialet för att sedan använda oss av det insamlade materialet i empiridelen av vår undersökning. Vi har säkrat validiteten i arbetet genom att formulera intervjufrågor som är relevanta i förhållande till undersökningens syfte och forskningsfrågor. Under alla moment i vår undersökning har vi utgått från syftet och den forskningsfrågan vi ställt.

Etiska ställningstaganden

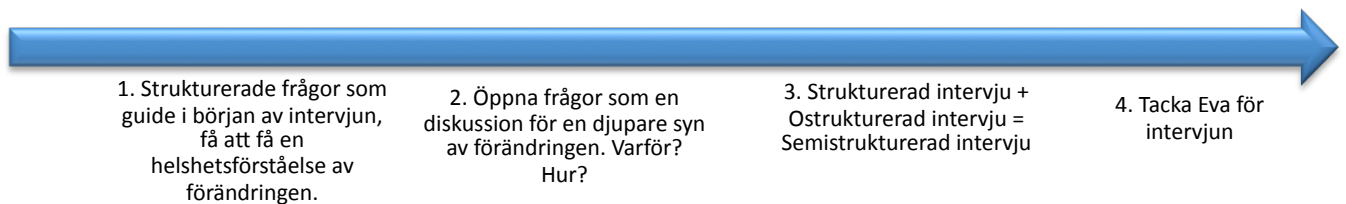
Inför våra intervjuer har vi informerat våra respondenter om forskningsetiska aspekter. Informationskravet har vi uppfyllt genom att kontakta Zettergren och personalen för deras samtycke till att genomföra intervjuer. De berörda informerades om att intervjuerna skulle komma att spelas in på band om de godtog det. Det är enligt Ryen (2004, s.57) upp till respondenten ifall han/hon vill få intervjun inspelad och om denne vill vara anonym under intervjun. Deltagarna fick muntlig information om undersökningen och dess syfte vid intervju och observation. Vi var medvetna om att personalen tänkte på vår närvaro under observationen. Därmed tog vi till oss genom att skapa en minskad grad av eventuell oro och nervositet hos personalen under observationstillfället genom att agera lugnt och lågmält. Varje respondent fick information om att deras deltagande i studien var frivilligt och att de hade rätt att avbryta intervjun när som helst. Samtyckeskravet har uppfyllts genom information om att varje respondent själv bestämmer över villkoren för sin medverkan.

Vi var tydliga inför vår inspelning av intervjun med enhetschefen Zettergren att hon som intervjuperson har rätt till sin integritet under intervjun. Hon kunde när som helst stoppa intervjun ifall hon så önskade. (Trost, 2005, s.103-104) Konfidentialitetskravet har uppfyllts genom information till varje respondent om att personuppgifter och intervjumaterial skulle förvaras på ett säkert sätt. De fick också reda på att allt material skulle förstöras efter att uppsatsen blivit godkänd. Nyttjandekravet har uppfyllts genom att respondenterna informerats om att personuppgifter endast kommer att användas för forskningsändamål.

Genomförande av intervju

Vi använde oss av semistrukturerad intervju då vi tog del av både strukturerad och ostrukturerad intervjuteknik under intervjun med Zettergren. Christensen m.fl. (2001, s.165) nämner att under en semistrukturerad intervju använder sig författaren av en lista på olika frågor som ska tas upp under intervjuprocessen. En strukturerad intervjuteknik handlar oftast om användning av frågor som är bestämda i förväg. Den semistrukturerade frågelistan nämner Christensen m.fl. (2001, s.165) som ett guidande genom intervjun. En semistrukturerad intervju kan kopplas till en ostrukturerad intervju genom att författaren vill ta reda på mer djupgående aspekter inom sitt undersökningsområde (Christensen, m.fl. 2001, s.166). Vi använde oss av en lista med strukturerade frågor som stödfrågor kring förändringsprocessen i början av intervjun för att komma igång med intervjun (bilaga 1). Sedan bytte vi till en mer öppen, ostrukturerad intervjuteknik. Intervjun övergick sedan i en öppen diskussion om huvudämnet utan att några specifika frågor ställdes.

Nedan en egenkonstruerad modell om hur vi gick tillväga under intervjun med Eva Zettergren.



(Figur:3 Egen bearbetning av modell inriktad på intervju med Eva Zettergren)

Metodkritik

Vi är kritiska till vår studie att vi kunde använt oss utav fler intervjuer med chef och personal. Vi kunde inte genomföra dessa intervjuer på grund av tidsbrist från chefen Zettergren och resten av personalens sida. Vi kunde eventuellt gjort en enkät och delat ut till all personal på enhet ett och två. Varför vi inte valde det var eftersom chefen Zettergren inte tyckte att det var någon bra idé, för att hon visste att personalen är dåliga på att svara på dessa.

Källkritik

Vi är kritiska till att vi använt oss av mer böcker än vetenskapliga artiklar under studien. Varför vi använde oss av mer böcker var eftersom att litteraturen anpassa sig efter vår forskningsfråga och innehållet i arbetet stärktes av de böcker vi tog tillgodo. Böckerna stärkte vårt arbete eftersom de handlade om förändring som var den forskningsfråga vi använde oss av i studien. Det var svårt att hitta vetenskapliga artiklar som handlade om förändring så djupgående som vi ville ha i vår studie.

Teori

Innovation

Innovation handlar inte bara om produkter och service, utan även om processer som till exempel förändring i organisationer, företag och beteenden. (Bessant och Tidd, 2007, s.353) Innovation kan tolkas på olika sätt, men syftar oftast på hur nya idéer, beteenden och metoder uppstår eller sprider sig i samhället på olika sätt. Inom tekniska områden kopplas innovation ofta som en uppfinning, men kan även förekomma inom andra områden. (Karlöf, 2008, s.45) När det talas om begreppet innovation ska inte fokus bara läggas på produktutveckling, utom även vara öppen för nya idéer inom andra saker som marknadsföring, produktion, fördelning av uppgifter och administration (Karlöf, 2008, s.46). Oftast förklaras innovation som en blandning av insikt och uppfinning, där själva insikten handlar om att kunna ha förståelse för behovet hos till exempel kunder eller andra individer. (Karlöf, 2008, s.47)

Kommunikation

Människor måste tänka på hur de kommunicerar med varandra, då sättet som de kommunicerar på kan skapa problem eller missförstånd som sedan kan utformas till en konflikt. När det blir en miss i kommunikationen håller människor oftast det för sig själva, för att inte orsaka konflikter mellan arbetskamraterna. Dock kan detta ibland ses genom sättet folk betar sig på eller deras mimik. Genom att kommunicera med varandra och ge varandra feedback, ökar lärdom och får en bättre kompetens inom området. (Nilsson, 2005, s.129)

Inom arbete i grupp förekommer det behov av kontroll och individer vill ha en personlig utveckling i sitt arbete, samt få bekräftelse av sina medarbetare. Många frågor dyker upp för en person som är osäker då de vill veta och ha en fast punkt där de får kontroll över situationen. Personlig utveckling är för individen att själv ta initiativ och att öka sina kunskaper samt visa andra vad den personen har för kompetenser, för att sedan tillsammans med andra individer få goda råd. Personen blir osäker i sig själv över vad som får sägas, vad händer om jag säger fel? Hur gäller reglerna här?. (Engquist, 1992, s.39-40) Brown (2006) pratar om hur kommunikationen är en viktig del i ett företag när det handlar om förändringar och att de flesta misslyckanden oftast härrör i brist på kommunikation, strategi och statistik bland de anställda. Därför spelar det stor roll om hur människor pratar med varandra och tar del av varandras åsikter kring saker och ting. (Brown, 2006)

Team

Det som gör att en grupp individer binder sig samman med varandra är två saker, nämligen behov och mål. Det finns en anledning till varför grupperna träffas, de har en gemensam drivkraft. Ett samarbete gör att personer kan uppnå sociala och psykologiska behov som till exempel tillhörighet eller att känna sig viktig. Vad är orsaken till att individer har olika roller och vad är det som driver oss? Vissa beteenden går att ändra eller utveckla och andra inte. Ordet team kan i en annan

betydelse betyda lag. Det är en specifik grupp där det finns en bestämd arbets- och kompetensfördelning. Ett mål är en slags ledstjärna av en önskad framtid. Ett team har ett tydligt mål och för att nå upp till dessa behövs ett samarbete mellan individerna i teamet. För att en grupp ska fullfölja sina uppgifter på ett effektivt sätt och även kunna fungera bra ihop är den främsta delen att individerna fungerar ihop när det gäller kunskaper, engagemang, sammanhållning samt att de på bästa möjliga sätt ska kunna förbättra arbetsfördelningen. (Nilsson, 2005, s.42-45)

Innan förändringen

Ordet förändring kan i en enklare benämning vara en process där enheter byts. Här byts det gamla ut för att det nya ska komma fram. (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.94) Att förbereda sig för ett projekt kan vara att skissa upp en mall för hur förändringen ska gå till men även att tala med människor, läsa, samla in fakta och se hur eventuellt andra har gjort i liknande situationer. Förberedelser för ett projekt är en förutsättning för att inte hamna i olika komplikationer under förändringens gång. (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.121)

När människor pratar om projekt i dagsläget handlar det ofta om en teknisk betydelse, det vill säga att en organisation ska genomgå en förändring eller att ett påbörjat uppdrag ska genomföras. När det ska göras en förändring finns det oftast en struktur att gå efter vilken utgår ifrån att strukturera upp en plan. Genom detta blir det lättare att veta vad som ska göras för att slutligen nå sitt önskade resultat, att nå fram till målet. (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.95) Idag lever människor i ett utvecklat förändringssamhälle och tekniken går allt fortare framåt. Det sker olika rutiner och arbetsuppgifterna varierar. Det krävs att planera, genomföra, dokumentera och till sist avsluta förändringsprojektet. (Löw, 2003, s.12) Detta kan man koppla till förbättringsnyckeln PDSA (plan-do- study-act). Som visar de fyra viktiga punkterna i ett förändringsprojekt. (Elg. M.fl., 2007, s.15)



(Figur 4: Egen bearbetning. En förbättringsnyckel, av Mattias Elg, 2007, s. 15)

Det som bör tänkas på innan förändringen är att skaffa sig kunskap inom området och att individer har engagemang till att genomgå en förändring, men även kunskaper om vad organisationen har som mål. Genom att veta vilket mål organisationen ska nå och sträva efter har individerna en stor förutsättning att kunna nå framgång. För att kunna nå fram till sitt mål måste medarbetarna involveras i förändringen och ta del av information om vad som ska hända i verksamheten under förändringen. Detta för att alla tillsammans ska kunna hjälpas åt och bearbeta resultatet. (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.24-25) Drew och Smith (1995) menar även att en lärande

organisation oftast har en större chans till en framgångsrik förändring. (Drew och Smith, 1995) För att tillsammans skapa bästa resultat krävs det en tydlig kommunikation mellan deltagarna, detta bidrar även till en kompetensutveckling (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.24-25).

Det finns vissa framgångsfaktorer enligt Löow (2003) dessa kan se olika ut och beror på vilka förutsättningar som finns i projektet.

- Att ha en klar struktur på arbetet
- Helhets engagerade projektledare
- Tydliga direktiv
- Entusiastiska medarbetare
- Gemensamma mål för alla inblandade
- Tydliga förväntningar
- Roller samt värderingar
- Engagemang från ledningen
- God planering
- Ständig information och förankring
- Väl genomförda beslutsunderlag
- Uppföljning av resultat.

(Löow, 2003, s.15-16)

Att det förekommer risker i ett projekt är de flesta medvetna om och därför bör företaget genomföra en riskanalys, som hjälper ifall de stöter på oväntade problem under projektets gång. Denna riskanalys ska bearbetas innan projektet sätts igång för att få veta vad som ska göras när ett problem dyker upp. När en sådan analys görs, bör det tänkas så långt som möjligt då det kan dyka upp problem på vägen. (Löow, 2003, s.53)

Det som alla projekt har gemensamt är att det finns en avgränsad bana och meddessa menas att det finns en början, ett förlopp och ett slut. Det ursprungliga är att få fram ett utkast och det vanligaste som förknippas med ordet projekt är skiss, utkast eller förslag. I verkligheten är det inte alltid så att ett projekt går som planerat och det går inte att förutse hur det kommer att gå under projektets gång. En annan punkt i en förändring är viljan och därför är det bara människor som kan hjälpa till och även undvika att sabotera projektet. (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.29-30)

Förändring som process

Varje del i ett förändringsarbete kan ha sina egna problematiska konsekvenser och samtidigt öppna upp för nya möjligheter. Att försöka handskas med problemen i ett företag kan ske genom dess kvalitetsarbete, men även genom att problemlösning sker impulsivt som en konsekvens av en konflikt på arbetsplatsen eller liknande. Hur hanteringen av problemen sker, beror på vilket område och vilken situation som är närvarande under analyseringsprocessen. När det talas om förändringsarbete har varje del i processen en fas där lösningarna ska implementeras. För att kunna komma fram till relevanta och hållbara lösningar måste det tänkas djupt in i problemfasen för att inte komma fram till något som inte är hållbart i längden. (Andersson och

Rollenhagen, 2003, s.105) Genom att inte tänka djupt och brett, kan leda till att problem uppstår efter kort varsel (Andersson och Rollenhagen, 2003, s.106).

Ibland kan problem även uppstå när problemlösarna är för djupa inom det avgränsande problemområdet. De måste hålla sig inom området till idéframställningarna och inte hamna för mycket vid sidan om det centrala, som då kan leda till att problemen är det motsatta. (Andersson och Rollenhagen, 2003, s.106) Andersson och Rollenhagen (2003) talar om begreppet ”adoptionsprocessen”. Det handlar om kritisk omständighet inom industriell och annan slags problemlösning. Individer måste kritiskt granska lösningarna och förstå vad och hur de ska lösa den problembaserade situationen i företaget. (Andersson och Rollenhagen, 2003, s.106) ”Det är alltså i många fall en komplicerad process som aktualiseras i samband med ett förändringsarbete”(Andersson och Rollenhagen, 2003, s.106). Det finns alltid många problem på vägen när svårhanterliga situationer ska lösas. För att undvika dessa hinder bör det finnas förändringsteorier som löser dessa problem under processen, samt dela upp processen i små delar. Med detta blir det en mer strukturerad process under förändringen som även ger systematik. (Andersson och Rollenhagen, 2003, s.106)

Motstånd eller välkommande av förändringar

Individer behöver förändring och ny utveckling för att växa och utvecklas mer som person och inom jobbrelaterade saker. Förändringar ska ses som en utmaning och inte som ett hot, eftersom nuet handlar om förändringar. Förändringsarbete där personalen får vara delaktiga i och där det finns trygghet, ömsesidighet, tillit med mera, ses ofta som en positiv förändring i organisationer. (Angelöw, 1991, s.19)

Motstånd hör till en förändringsprocess och det innebär att komplikationer kan förekomma i processen. Motstånd är inte samma sak som en konflikt, utan ett motstånd är en grups reaktion på förändringen, medan en konflikt handlar mer om olika åsikter inom en grupp. (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.99) Konflikter för med sig olika intressen och engagemang för olika saker inför en förändring. Människor kan vara rädda för att delta i en konflikt. Det gäller att inte visa rädsla när en konflikt uppstår, för alla har olika förutsättningar och det är bra att visa sina egna uppfattningar. (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.132)

När personal förlorar sin trygghet och blir osäkra kan det frammana känslor som motstånd. Detta kan medföra att de anställda blir rädda om sin position på arbetsplatsen. När en förändring med negativa konsekvenser förekommer kan det leda till flera saker hos de anställda. Sociala kontakter kan vara ett problem om den anställda förlorar sitt arbete eftersom hon eller han är vana att arbeta med sina nära arbetskamrater. Inom förändringsprocesser kan arbetsinnehåll förändras för personal på arbetsplatsen och det leder till att personer får mindre utvecklingsbara arbetsuppgifter. Detta kan göra så att individens ansvar för arbetsuppgifter sänks och att det blir sämre inflytande över saker och ting. (Angelöw, 1991, s.23-25)

Sedan finns det många andra delar i organisationen och även de anställda som kan påverkas när det skapas en negativ förändring. Några av dessa saker kan vara arbetsledning, status, förändringsvilja, delaktighet, förtroende, självkänsla, tidpunkt, information och syn på förändringen från de anställdas sida. Många av dessa begrepp

kan leda till att de anställda gör motstånd till förändringar i organisationer eftersom förändringarna drabbar personalen negativt. Dock kan det även finnas positiva saker som kan inträffa. Förändringen kan berika eller skapa underlättning för arbetsuppgifterna och göra, att personal ser positivt på förändringen eftersom allting underlättas. (Angelöw, 1991, s.23-25) Detta tar även Diego, m.fl. (2002) upp där de beskriver att alla individers åsikter spelar stor roll inom en förändring. Nya faktorer som kan påverka individernas trygghet, som till exempel saknad delaktighet kan leda till motstånd i organisationen. (Diego m.fl. 2002)

Enligt Alvesson och Svenningsson (2008) finns det tre former som bör följas för att undvika motstånd.

- **Upptining**– *Om flera av personalen inte är med på att genomgå en förändring borde det läggas fokus på deras attityder och beteenden för att öka effektiviteten under själva processen. Detta görs genom att försöka vinna medarbetarnas förtroende för förändringen. Här gäller det att vinna medarbetarnas förtroende genom att förbereda de genom att gå på utbildningar och kurser för att öka deras förståelse kring ämnet.*
- **Förändring**- *Ett acceptabelt medgivande från medarbetarna är ett måste, för att hålla kvar de på denna nivå.*
- **Återfrysning**- *Här ska medlemmarna hållas kvar för att få en stabiliserad nivå, för att inte företaget ska falla tillbaka till ruta ett igen och mista sina medarbetare.*

(Alvesson och Svenningsson, 2008, s.35)

Det som är meningen med dessa tre steg är att få medarbetarnas förtroende för en förändring och att motverka motstånd. (Alvesson och Svenningsson, 2008, s.35) Motstånd är svårt att komma undan när en förändringsprocess sker, för det är faktiskt en del i själva processen. För att undvika motstånd är det en fördel att personalen informeras, för att de inte ska förlora kontrollen. Oftast blir det en överraskning och förvirring för att personalen inte fått tagit del av informationen tidigare och man blir osäker över sin egen kompetens. Det kommer även bli mer arbete och energi för att det kommer bli fler möten med mera. (Bakka m.fl. 1999, s.266-267)

Motstånd från personalen tar ofta mycket energi från företaget, för att få alla deltagarna att vara delaktiga i förändringen. För att kunna komma igång med en förändring måste alla deltagare vara i samma båt och försöka återuppbygga personalens självförtroende, samt att utveckla en ny kompetens och låta personalen delta. Eftersom det är personalen som ska arbeta med detta, är det bäst att de också får vara med från början till slut och komma med förslag. (Bakka m.fl. 1999, s.266-267)

För att kunna få ett bra förändringsarbete måste det tänkas på olika områden som etik, tilltro, självförtroende, motivation, delaktighet, trygghet och så vidare. För att kunna genomföra en förändring bör det finnas en struktur under själva processen. Detta görs bäst genom att de olika arbetsgrupperna får diskutera enskilt i en grupp av cirka tio

personer, för att öka kommunikationen mellan deltagarna. Denna struktur har fått namnet *tvånivåstrukturen*, för att i gruppen få möjlighet att diskutera kring förändringsbehov, andra anställdas behov och även omgivningens krav på organisationen. (Angelöw, 1991, s.130-131)

Det är ledningens uppgift att förminska motståndet och detta kan göras genom att låta personalen bli delaktiga i processen och få personalen att känna trygghet under förändringen, genom att tilldela information om hur förändringen ska gå tillväga. När det pratas om förändring är de ofta viktiga och nödvändiga inom en organisation, för att få en balanserad organisation. Men det som oftast inte framkommer är att en förändring kan skapa olika komplikationer som kan skada organisationens nätverk. (Alvesson och Svenningsson, 2008, s.51)

Förberedelse av en förändring

Innan det ska börjas med förändringsarbete räcker det inte att bara förstå själva processen. Det behövs även en förståelse av strukturen inom förändringsprocessen. I strukturbegreppet finns en del modeller och metoder som kan utgå ifrån, när ett arbete inom förändring sker. Det viktiga är att hitta en metod som passar för den som ska arbeta med förändringen. Det är viktigt att själv förstå sin valda modell och att finna inspiration ifrån den, innan arbetet sätts igång. (Ahrenfelt, 2001, s.279)

För att inte fastna bland allt tänkande finns det frågor som ska besvaras innan förändringsprocessen startar. De frågor som ska besvaras är, att personen måste tänka på vad som ska ha inträffat när allting är klart, beskriva organisationens mål, samt beskriva några viktiga händelser för genomföranden som har varit framgångsrika. Det gäller att tänka för sig själv om hur allting kommer gå tillväga. I det här stadiet märks det om frågeställningen är klar eller om det fortfarande finns faktorer att bearbeta. (Ahrenfelt, 2001, s.279)

Inför ett stort förändringsarbete kan personer i organisationen ha några dagar att fråga sig själva vilka negativa aspekter som kan inträffa under förändringsarbetet. Då kan de ha ett så kallat *kräkseminarium*. Syftet är att komma fram med så många dåliga saker som kan inträffa under arbetet. All information som finns ska upp på bordet för att undersökas och dokumenteras ordentligt, för att lista ut vilka saker som kan ha negativa konsekvenser för arbetet. När allt är klart ska struktureringsfasen av förändringsarbetet påbörjas. (Ahrenfelt, 2001, s.280)

Stegvis förändring

Inom en förändringsprocess finns det olika steg som kan delas upp processen, för att få en bra struktur i det hela. Först och främst gäller det att brainstorma. I brainstormningsfasen är negativ kritik mot andra i gruppen otillåtet. Alla får ta del av samma process och komma med idéer och andra synpunkter kring förändringen. I denna fas ska en gruppsekreterare skriva ner alla idéer som kommer fram under brainstormingen, för att sedan diskutera vilken synpunkt som är mest relevant för att skapa en bra förändring. Det ska inte finnas någon känsla av rädsla för att komma med nya idéer, även de galna och mest orelevanta idéerna kan vara nyttiga och bra, samt öka kreativiteten hos individerna i gruppen. (Ahrenfelt, 2001, s.287-288)

Nästa steg för att skapa en förändringsprocess är struktureringsfasen, där alla går igenom idéer med gruppen för att hitta den som skulle vara den mest relevant för användning. Inom detta steg brukar det komma flera olika idéer i efterhand, eftersom gruppen får en bättre förståelse för hur förändringen ska gå till. Gruppen ska genom diskussion med varandra gå igenom alla idéer som sekreteraren antecknat, för att hitta idén som är mest hållbar. Nu är en analyserad och kritisk diskussion tillåten till skillnad från idéfasen eftersom en längre fas är nådd inom processen. Sedan kommer den tredje fasen som är problemlösningen. Här hittas idéerna som kan lösa problemet i organisationen. (Ahrenfelt, 2001, s.287-288)

Det gäller att hitta de rätta förutsättningarna i idéerna, som kan leda till förbättringar under förändringsarbetet. Det som måste beaktas med idéerna är om de är ekonomiskt genomförbara för organisationen. Det viktiga är att inte tänka på hur eleganta, trendiga eller tjugiga idéerna är, utan att tänka på, ifall de rätta förutsättningarna för arbetet uppnåts. Det sista steget är målstyrningen, där en struktur och identifiering av relevanta problem och möjligheter ska vara klart. Nu kan målen eller frågeställningarna sättas upp inom ett eller flera områden, som hittades under själva struktureringsfasen. Här gäller det att skapa en slags nedbrytning av all material, för att hitta den rätta vägen för att fullfölja processen. (Ahrenfelt, 2001, s.287-288)

Uppföljning

Efter ett förändringsarbete har oftast en individ skapat sig nya erfarenheter och kunskaper, genom att vara delaktig inom ett förändringsarbete (Lindberg och Rundkvist, 1999, s.32). Vad som har hänt efter förändringen är viktigt att följa upp. Att göra en uppföljning innebär att se på resultatet som har åstadkommit under förändringen. Detta för att göra en kontroll över hur målen som satts upp i början av arbetet urartas sig. (Löow, 2003, s.101-102) En uppföljning kan ske med flera olika frågor som:

- Vad som gjordes bra och vad som var mindre bra?
 - Borde det gjorts något annorlunda?
 - Höll tidsplanen?
 - Var dokumentationen tillräckligt bra?
 - Hur fungerade samarbetet inom och utom projektet?
 - Var projektmöten, styrgruppsmöten med flera lagom långa?
 - Tillräckligt effektiva? kunde vi ha gjort på något annat sätt?
 - Vilka direktiv hade vi?
 - Var de tydliga nog?
 - Motsvarade vi uppdragsgivarens krav?
 - Lade det realistiska förslag?
 - Fanns det tillräckligt med styrmedel?
 - Hur skulle det ha sett ut för att fungera bättre?
- (Löow, 2003, s.101-102)

Empiri

Det empiriska materialet kommer från enhetschef Eva Zettergren och fyra kvinnliga undersköterskor på enhet ett och två på äldre- och gruppboendet Tunagården i Eskilstuna.

Innan förändringen av enhet ett och två

På Tunagården finns två husbyggnader som är indelade i gruppboende och äldreboende. Varje hus är uppdelat i tre våningar där varje våning består av två enheter. Det finns med andra ord sex enheter per hus i organisationen. Före organisationsförändringen arbetade varje enhet enskilt och hade sin egen struktur över hur arbetsdagen skulle se ut för brukarna. Enligt en intervjuperson var inte personalen beroende av andra enheter på grund av att det fanns tillräckligt med personal inom varje enhet. Ifall det trots allt skulle inträffa någonting inom en enhet hade de andra enheterna självklart hjälpt till under den drabbade situationen.

Förändringen inom enhet ett och två

Enligt respondent Zettergren började förändringsprocessen med att vuxenförvaltningen bytte sitt ekonomiska resursfördelningssystem. Detta låg i fokus för förändringen då Tunagården fick ett krav att spara ihop 4,4 miljoner kronor med anledning av att alla ålderdomshem inom Eskilstuna kommun skulle bli ekonomiskt lika gynnade. Beslutet om det nya budgetsystemet var politiskt förankrat och därför var pengarna tvungna att fördelas jämnt. Vissa ålderdomshem inom Eskilstuna kommun fick därmed mer pengar tillfördelade för att de skulle kunna utöka sina resurser. Tunagården i sin tur var tvungna att spara in pengar då dem hade överskridit sin budget. Cheferna på Tunagården blev därmed tvungna att tänka om var de skulle kunna spara in dessa pengar på Tunagården.

Zettergren berättar vidare att cheferna beslöt sig till att börja med att göra en plan för hur de skulle behöva gå tillväga för att kunna skapa en ekonomi i balans. Till att börja med undersöktes aktuella pensionsavgångar för att få reda hur många som skulle gå i pension under 2008. Syftet var att spara in pengar och för att försäkra sig om att dessa tjänster inte skulle komma att tillsättas av andra. Cheferna såg att de skulle bli tvungna att på olika sätt omstrukturera i företaget på grund av att det var sex personer i personalen som skulle gå i pension och att berörda personal var utspridda i organisationen. För att spara in dem pengarna det gällde var de tvungna att ta bort en personal från varje våningsplan. Det gick inte att spara in på någonting annat än personalen.

För att klara de sparkrav som förelåg blev cheferna tvungna att minska med en personal var från varje våning och därefter skapa ett samarbete mellan personal på de skilda enheterna på olika våningsplan (se figur 1 och 2, s.2). Sammanlagt togs det bort sex personal från båda husen. Allt som allt togs det bort 16 personal där det också räknas med de i personalen som fick sluta på hobby-, lokalvårds-, natt-, guldpools- och poolavdelningen.

Chefernas tillvägagångssätt

För att kunna genomföra den ovan beskrivna förändringen har cheferna på Tunagården enligt Zettergren haft möten sinsemellan där de samverkat och kommunicerat med varandra i sina försök att komma på förändringsförslag. Informationen dem emellan har varit skriftlig och den har för det mesta handlat om ekonomi. Cheferna har försökt vara så pedagogiska och tydliga som möjligt under hela processen. De har skapat arbetsgrupper där en representant från varje enhet har deltagit, då cheferna inte har haft någon möjlighet att prata med alla sina 130 anställda. Dessa arbetsgrupper har under förändringen fungerat som förmedlare av information från mötena till personal på sin egen enhet. På så sätt spreds det som sagts och gjorts under förändringsmötena för att resten av personalen skulle kunna känna sig delaktiga i vad som skedde i organisationen under tiden förändringen pågick. Med hjälp av känslan av delaktighet i vad som framkom i förändringsmöten kunde personal på enhet ett och två undvika ryktesspridning bland arbetsgrupper, som annars lätt kan förekomma när en organisationsförändring sker. Personalen kände sig även motiverade inför förändringen på grund av delaktigheten. Mycket av personalens delaktighet handlade om att cheferna kommunicerade ut ordentligt om förändringen till enheterna.

Cheferna har under förändringen använt sig av PDSA-förbättringscirkeln - ”plan, do, learn och study”. De har använt sig av denna metod under förändringsarbetet i syfte att få en struktur på helhetsbild av förändringen under förändringsprocessens gång. Metoden har också använts för att kunna gräva sig djupare in i förändringsprocessen i syfte att se fördelar och nackdelar.

Tillvägagångssättet under förändringsarbetet utarbetades av cheferna utan någon hjälp av högre ledning. Förhållandet till att pengar skulle sparas in gällde inom hela kommunen enligt respondent Zettergren. Det resulterade i att vissa organisationer blev tvungna att spara medan andra fick utökade resurser för att kunna skapa rättvisa förutsättningar för alla organisationer. Innan kommunens krav på att skapa jämlika villkor hade det på vissa ställen inom kommunen varit låg personalbemanning och på andra ställen hade personalbemanningen varit hög. Tunagården hade haft en hög personalbemanning som nu fick skäras ner.

Tunagården fick därmed skära ner på antalet personal i sin bemanning medan till exempel organisationen Lagersbergsgården fick utökade resurser på tre miljoner kronor. Verksamheterna skulle bli mer ekonomiskt jämställda. Förvaltningens mål var att det inte längre skulle kunna vara någon skillnad alls oavsett att brukarna bodde på Tunagården eller Lagersbergsgården. Före organisationsförändringen hade många brukare gärna sökt en plats på Tunagården och flyttat dit framför andra ställen inom Eskilstuna kommun. Skälet till deras val var att det tidigare år varit bättre ekonomiska förutsättningar på Tunagården än på de andra ställena inom Eskilstuna kommun.

Zettergren fortsätter med att berätta att de tre cheferna på Tunagården gick sedan igenom en risk och konsekvensanalys innan införandet av det nya ekonomiska resursfördelningssystemet. I enlighet med den risk och konsekvensanalys, som cheferna genomförde innan förändringen, kom de i samråd med personal och brukare fram till att förändringen skulle förorsaka flera sociala avvikelser under arbetstid.

Mottot ”den goda dagen” skulle inte heller längre kunna uppfyllas med en följd av att verksamheten inte längre skulle kunna komma att uppnå sina mål på samma sätt som förut.

Efter att en personal tagits bort per våning blev det 15 personer i personalstyrkan kvar på en enhet när enheterna slogs ihop istället för åtta personal per enhet. Personalens möjligheter till att ta egna initiativ på arbetet minskade på grund av att färre personal på plats samtidigt. Likaså att personalen skulle klara av att ta hand om fler antal rutiner. Det ledde till ökad stress och minskad flexibilitet på arbetsplatsen. Brukarnas aktiviteter tillsammans med andra enheter minskade också då hobbyavdelningen som skötte alla aktiviteter för brukarna fick gå ner i tjänst.

Under förändringsarbetet ansåg sig cheferna som nödvändigt att skriftligt informera brukare och anhöriga på om förändringen, mest om de förändrade ekonomiska aspekters påverkan på verksamheten. Tunagårdens vision skulle i och med förändringen komma att omfattas av sänkta mål, minskad service, högre ställda krav på personal. För att kunna genomföra förändringen på ett hållbart sätt samlades cheferna i möten där de samverkade och kommunicerade med varandra och försökte komma på konkreta och hållbara förslag.

Efter förändringsprocessen av enheterna ett och två

Enligt de fyra intervjupersoner som var vårdpersonal, fick förändringen negativa konsekvenser i verksamheten. Det kom fram att de nya arbetsuppgifterna är mer betungande på grund av att personalen får ta mer ansvar än förut. Det har lett till minskad motivation bland de anställda. Enligt respondent Zettergren ökade stressen huvudsakligen under morgonpassen på grund av att det finns ett färre antal personal på plats under den tid då brukarna ska serveras frukost. Detta håller de fyra personalen med om. En av intervjupersonerna anser att det är stressigt under hela arbetsdagen och inte enbart på morgonen.

Dessa negativa konsekvenser, skapade till följd av förändringen, hade cheferna och personalen tillsammans redan kommit fram till under den risk- och konsekvensanalysen som de tillsammans bearbetat innan förändringsprocessen sattes igång. Det kan konstateras, enligt Zettergren, att dessa konsekvenser har medfört att sjuk-anmälningarna har minskat bland personalen på alla enheter. Enligt Zettergren kan detta bero på att personalen generellt sett har efter förändringen kommit att ingå i en större arbetsgrupp just på grund av att två enheter slagits ihop till en. Detta har också medfört att personal inom berörda enheter har fått lättare att kunna byta arbetstider med varandra då de har blivit en större arbetsgrupp, som kan ses som en positiv sak.

Enligt Zettergren har personalen på enhet ett och två varit de mest samarbetsvilliga grupperna att anpassa sig efter den nya strukturen efter förändringen. Det på grund av att enheterna inte gjorde något motstånd mot förändringen då de visste med sig att den förändring som ägt rum var nödvändig för organisationen att genomföra. Zettergren har haft gemensamma planeringsmöten med enhet ett och två-personalen under halva planeringsdagar för att diskutera kring hur den nya arbetsstrukturen fungerar mellan

enheterna. Dessa möten har fått personalen att utvecklas mer som den nya enhet som de numera är. Tillsammans kan de arbeta framåt på ett konstruktivt sätt för att samarbetet ska bli ännu bättre jämfört med det som redan är.

Uppföljning

Enligt de fyra intervjupersonerna under vårt observationstillfälle, har chef Zettergren gjort ett bra arbete under förändringen, beroende på att hon hade tagit del av personalens tankar och åsikter kring förändringsarbetet. Personligen tycker respondent Zettergren att det är synd att hon efter förändringen inte har kunnat gå mer djupt in i hur arbetssituationen för närvarande fungerar mellan enheterna. Zettergren anser vidare att uppföljningen har varit hennes svagaste punkt under hela förändringen, eftersom hon inte följt upp personalens arbete tillräckligt mycket. Zettergren har haft en halv planeringsdag under september månad 2010 med personalen. Under våren 2011 kommer en till planeringsdag att äga rum med enhet ett och två. Syftet är att chef Zettergren ska kunna ta del av sin förnyade arbetsgrupp och därmed se på vilket sätt personalgruppen har utvecklats som ny sammanslaget team efter förändringen. Chef Zettergren berättar att hon hoppas att allting ska fungera så bra som möjligt under 2011. År 2011 har Tunagården ett ytterligare sparkrav på 400 000 kronor för verksamhetens vikariekostnader. När dessa pengar väl har sparats in har Tunagården nått upp till sparsumman 4,4 miljoner kronor, som var målet med förändringen.

Respondent Zettergren säger sig personligen vara stolt över samarbetet mellan sig själv och de andra styrande cheferna Anneli och Annelie. De tre klarade att själva genomföra förändringen trots att de till att börja med övervägde tanken på att ta in en konsult till sin hjälp. Zettergren känner sig trygg med det valet; de avstod från att anlita någon utomstående person på grund av denna inte kände till varken organisation, personal eller dem boende på samma sätt som de tre cheferna själva gör. Hon är övertygad om att de har gjort sitt bästa med att ta in väsentlig information och att de har haft tydlig kommunikation med alla i förändringen.

Chef Zettergren anser att förändringar är viktiga instrument till att kunna utvecklas som organisation och individ. Respondenterna på enhet ett anser att det är nyttigt att lära sig nya saker för att utvecklas och för att kunna göra det bättre för sig själv och organisationen istället för att fastna på ett och samma förfarande. Förändring är något som behövs hela tiden enligt intervjuperson två och att den genomförda förändringen har gett henne själv möjlighet att vara mer flexibel.

I egenskap av författare till denna undersökning tittade vi under observationen på enhet ett och två på Tunagården på hur personalen där arbetade ihop. Mycket av det vi såg under arbetets gång var att kommunikationen mellan parterna spelade stor roll. Vi konstaterade vikten av att personalen uppdaterade varandra hela tiden för att undvika att glömma något viktigt i sitt arbete. Personalen på berörda avdelningar upplever att det har varit nyttigt att lära sig nya saker och som gett dem nya tankar istället för att de stått kvar i gamla vanliga rutiner. Enhet ett och två kommer att försöka göra så gott de kan, fast de är underbemannade.

Analys

Att Tunagården genomgick en förändring var på grund av det nya ekonomiska resursfördelningsystemet. Detta innebar att verksamheten var tvungen att spara in 4.4 miljoner kronor. Pengarna behövde sparas in då andra ålderdomshem inte hade samma resurser runt om i kommunen. Detta medförde att allting skulle bli lika fördelat mellan ålderdomshemmen i Eskilstuna kommun så att alla skulle ha samma resurser. För att kunna genomföra detta har cheferna på Tunagården försökt arbeta fram ett tillvägagångssätt för hur förändringen skulle gå till.

Lyckad kommunikation

Innan förändringsarbete påbörjas ska kunskap införskaffas inom förändringsområdet, samt att medarbetare som deltar under förändringsarbetet ska ha kunskap och engagemang om organisationens mål efter processen. Med medarbetarnas kunskap om vad organisationen strävar efter, blir det lättare för organisationen att uppnå framgång. Det gäller att medarbetarna involveras i förändringsarbetet och ser till att de blir informerade om vad som kommer att hända under processens gång. Alla ska tillsammans hjälpas åt att uppnå det slutgiltiga målet. (Lindberg och Rundkvist, 1999)

Andersson (2003) anser att individer som inte tänker brett kring ett problemområde, plötsligt kan befinna sig i en likartad situation som tidigare. Tunagården gjorde sitt problemområde brett, genom att kommunicera ut problemet för hela organisationen, för att sedan hantera den som ett team. Att arbeta som ett team innebär att tillsammans i grupp uppnå ett tydligt mål. För att nå upp till detta mål, måste gruppen ha en bra sammanhållning, engagemang och kunskap. De måste även ha en bra arbetsfördelning i gruppen. (Nilsson, 2005) Enhet ett och två på Tunagården nådde upp till dessa teamkrav, eftersom de var välinformerade om förändringen. Eftersom enheterna fick nyttigt med information om förändringen växte motivationen hos båda parterna. De kände sig bekväma med förändringen och såg den som en ny möjlighet att förbättra sin arbetsmiljö, ta mer ansvar och växa som individ. Teamkänslan inom dessa två enheter skapades av att båda enheter hade engagemang för att nå upp till målet, som handlade om att bli en sammansatt enhet.

Enligt vår empiridel har vi kommit fram till att Tunagården haft en lyckad kommunikativ förändring, där bra kommunikation har förekommit mellan chefen och personalen på enhet ett och två. När förändringsarbetet skulle påbörjas, informerade cheferna på Tunagården detta till anställda för att få dem delaktiga under processen. Denna information fick vi fram genom våra intervjuer under vår observation av personalen på enhet ett och två. Under intervjuerna nämnde personalen hur delaktigheten kring förändringen påverkade dem positivt och att de kände sig trygga med förändringen. Nilsson (2005) och Brown (2006) anser att människor måste tänka på hur kommunikationen sker mellan parterna, för att slippa problem som leder till missförstånd. Enhet ett och två kommunicerade bra tillsammans med chefen under förändringen. Detta gjorde att de undvek konflikter och missförstånd på arbetsplatsen.

Cheferna undanhöll ingen information om förändringen för personalen, eftersom det skulle kunna leda till motstånd. Detta eftersom personal som inte får samverka inom en organisationsförändring kan känna sig bortglömda och inte behövda. Lindberg och Rundkvist (1997) nämner att personal som saknar samverkan inom organisationsförändring, kan skapa problematiska konsekvenser inom förändringsarbete. Människor kan bli rädda för sin position inom deras arbete och känna sig hotade när någonting nytt drabbar deras arbetsplats. För att undvika motstånd finns det enligt Alvesson och Svenningsson (2008) tre stycken former att följa; upptining, förändring och återfrysning. Med detta menar Alvesson och Svenningsson (2008) att det är viktigt att få ett acceptabelt medgivande av personalen.

Risk-och konsekvensanalys

Lindberg och Rundkvist (1999) tar upp att människor inte behöver förhasta sig in i en förändringsprocess. Det är bra att ha en mall om hur förändringen ska gå till men även att utnyttja kommunikation för att underlätta faktainsamling. (Lindberg och Rundkvist, 1999) Detta kan vara ett hjälpmedel för förändringen i företaget, att ta del av mycket information för att underlätta arbetet. Cheferna ville inte att personalen på enhet ett och två skulle förhasta sig in i en förändring. De gav personalen rikligt med information genom att ha möten och planeringsdagar. Detta medförde att personalen blev mer säkra på vad som skulle inträffa.

Cheferna bestämde sig för att låta personalen vara delaktiga inom förändringen, då förändringen kretsade mycket kring personalen. Det var även viktigt att få en delaktighet med personalen, för att undvika allvarliga konflikter och ryktesspridningar som kan förekomma på företag. Eva och de två andra cheferna bestämde sig för att göra en risk-och konsekvensanalys, som kan kopplas till Löow (2003) där författaren gör gällande att de inblandade ska skapa fram en riskanalys då det är ett viktigt verktyg innan förändringsarbete påbörjas. Den typ av risk-och konsekvensanalys som cheferna på Tunagården skapade fram, kan anses ha förberett Tunagården inför de eventuella hinder som de kunde råka ut för under förändringsprocessen. Cheferna, personalen och brukarna hade möten tillsammans och alla fick komma med synpunkter kring vilka negativa aspekter som kunde inträffa under förändringen.

Tunagården är en del av samhället och ett samhälle utvecklas ständigt. Enligt Angelöw (1991) ska en förändring ses som en utmaning och inte som ett hot. Förändringar ska ses som en utveckling för företaget och individen i sig, samt en utveckling för ett företags framgång i framtiden. (Angelöw, 1991) Förändringsarbete kan även ses som en utveckling på människornas samarbete i team. På Tunagården arbetade enhet ett och två bra i team, eftersom båda enheterna delade samma mål och vision. Båda enheterna var positiva till förändringen och arbetade på ett bra sätt för att uppnå sina förväntningar, som cheferna hade informerat om. Nilsson (2005) skriver att det första som binder samman individer är behovet och målet.

Framtida förbättringar

Vi som författare anser att förändringen gick bra, fast det var första gången Tunagården genomgick en sådan stor organisationsförändring. Även om personalen minskat, samt mer arbetsuppgifter tillkommit som lett till ökad stress och mindre flexibilitet har Tunagården lyckats strukturera upp den nya enhetsförändringen på ett bra sätt. Men detta innebar även en del uppoffringar, eftersom vissa saker var viktigare än andra. Några saker som cheferna var tvungna att lägga mindre fokus på var städningen och övriga aktiviteter.

I framtiden bör Tunagården fortsätta att kommunicera ut all slags information till de anställda, för att få dem att känna sig delaktiga i organisationen. Informationen kommer ut och ger personalen en trygghet, för att dem ska veta vad som sker på arbetsplatsen. Inför nästa förändring anser författarna att Tunagården ska fortsätta i samma riktning genom att följa de fyra faktorerna innan förändringen. Cheferna kommer under dessa fyra faktorer ta del av förbättrings cyklén *PDSA* som Elg m.fl. (2007) anser handlar om att *planera, göra, studera* och *lära*. Denna modell har Tunagården följt till en viss del. Genom vår empiridel kan vi se att cheferna på Tunagården, använt sig en del av denna modell för planering inför förändringsarbetet. Cheferna strukturerade upp arbetet i mindre delar för få en struktur i förändringen och för att undvika hinder på vägen. Detta stärks genom Andersson (2003) som säger att individer måste försöka undvika hinder, genom att dela upp arbetet i olika delar, för att få mer struktur. Denna planering underlättade för cheferna innan förändringsarbetet, eftersom de fick enheternas synpunkter kring förändringen. Med en planering undvek även cheferna motstånd och ryktesspridning från personalens sida. Planeringen som cheferna gjorde på Tunagården, anser vi gjorde organisationens personal förberedda inför förändringsarbetet. Vi anser även att planeringen gjorde personalen på enhet ett och två mer samarbetsvilliga och engagerade.



(Figur 5: Egen bearbetning. En förbättrings cykel, av Mattias Elg, s 15)

Uppföljning

Det cheferna inte fokuserat sig allt för mycket på var själva lärdomen av förändringsarbetet. Vi kan se att cheferna lärde sig göra en förändring med delaktighet av personalen utan att ha någon vidare kompetens inom området, vilket är imponerande. Vi anser att det är lika viktigt att göra en uppföljning av förändringsarbetet, då en uppföljning kan visa vilka förbättringar som kan göras i framtiden. Enligt Lindberg och Rundkvist (1999) är resultatet av ett förändringsarbete viktigt att följa upp, för att se vad som gjorts under förändringens gång. Detta också för att kontrollera hur organisationens mål artat sig efter förändringen. (Lindberg och

Rundkvist, 1999) Uppföljningen kunde även ha gett cheferna en tydligare bild om vilka saker som kunde ha gjort nytta till nästa förändringsarbete i organisationen.

Eva Zettergren visste att uppföljningen var viktig och att de under denna förändringsprocess varit dåliga på att följa upp förändringens resultat. En uppföljning är viktig för att se vad förändringen har gett för positiva och negativa aspekter för verksamheten. Efter en förändring nämner Lindqvist och Rundkvist (1999) att personalen och cheferna oftast inte är samma personer som de var innan, utan att förändringen har medfört en personlig förändring hos varje individ. (Lindqvist och Rundkvist, 1999) I uppföljningen visas det om förändringen varit lyckad och om cheferna tagit del av personalens åsikter om eventuella förbättringar.

Diskussion

Enligt vår syn på förändringsarbetet när enheterna integrerade med varandra, har de drabbats av nerskärningen av personal då de blivit en personal mindre. Enheterna skulle tillsammans arbeta fram en ny struktur efter förändringen och med en personal mindre, har detta lett till ökad stressnivå på arbetsplatsen. Resultatet visar på att stress finns bland de anställda, men den utgör ingen större skada för tillfället.

Enligt intervjun med Eva Zettergren, har sjukskrivningarna minskat efter förändringen. Det anser vi kan bero på att personalen fått fler arbetskamrater och fler att byta tider med. Personalen på enhet ett och två har lärt sig handskas med stressen efter den nya arbetsstrukturen, men vi tror att detta kan bli ett problem längre fram i tiden. Vi tror att stressen kommer växa fram eftersom personalen får arbeta med en personal mindre under en längre tid och att detta kan leda till att arbetet blir slitsamt. Efter förändringen såg personalen den nya strukturen som en ny utmaning och en utveckling. Vi tror att dessa känslor kan vara orsaken till varför de inte känner sig besvärade, eftersom de inte har några andra direktiv att välja mellan.

Vi tycker att förändringsarbetet på Tunagården fungerat bra för att cheferna lyssnade på sina medarbetare, tog del av deras åsikter och lät dem vara delaktiga under processens gång. Genom att cheferna tog på sig stort ansvar och tänkte brett kring förändringen. Vi anser att detta bidrog till harmoni på arbetsplatsen utan något motstånd. Vi tror att personalen kände sig delaktiga under förändringens gång, för att de fick vara med och bidra med sina tankar och åsikter. Detta anser vi är viktigt på en arbetsplats då en människa vill känna sig trygg och ta del av den informationen som sprider sig på företaget när någonting nytt inträffar.

Vi vill mena på att om cheferna inte hade spridit ut information om förändringen, hade personalen känt sig oroliga och oviktiga på arbetsplatsen. Hade cheferna strukturerat upp allting utan personalens medverkan, skulle nog arbetsplatsen drabbats av motstånd från personalens sida. Vi anser att cheferna gjorde ett väldigt bra arbete med förändringen, då det är ganska vanligt att motstånd relaterade konflikter kan inträffa under och efter ett sådant arbete.

Någonting som författarna anser hade kunnat förbättras, var ifall personalen hade varit mer delaktiga under mötena. Att cheferna på något sätt hade kunnat ta sig ut på enheterna för att informera varje enskild enhet om förändringsarbetet. Detta tror vi hade stärkt det sociala ansvaret från chefernas sida, för att det skulle blivit en personlig kontakt med alla. På Tunagården var det bara en person från varje enhet som fick komma på mötena och fick förmedla ut information om förändringen till övrig personal.

Någonting som författarna anser kunnat styrka teamkänslan ytterligare mellan enhet ett och två, vore gruppövningar tillsammans. Då hade de lärt känna varandra och kunnat samarbeta på ett mer kreativt sätt.

Slutsats

Cheferna ansvarade för Tunagårdens förändringsarbete utan hjälp från högre ledning. Det som är speciellt med deras tillvägagångssätt är att de helt utan några vidare kunskaper av förändringsarbete tog på sig allt ansvar och började arbeta. De har fått effektivitet och kreativitet i sitt arbetstänkande då de tagit del av personalens tankar och synpunkter, för att utveckla organisationen. Personer på arbetsplatsen kan oftast skrämmas av nya förändringar som förekommer. Genom att få med hela personalen utan att någon känner sig osäker på sin arbetsposition, har Tunagården lyckats bra med en organisations förändring, som även gett personalen lärdom och stärkt dem som enstaka individer.

Vi som författare anser att cheferna borde ha haft enskilda möten med varje individ. Eftersom vissa människor kanske inte vågar uttrycka sina synpunkter på förändringen och är rädda för att få kritik av andra medarbetare. Cheferna själva anser att personalen fått förtroende för dem, men detta hade kunnat stärkas genom att anpassa sig mer efter individen. När cheferna och personalen gick igenom risk-och konsekvensanalysen tillsammans skedde detta i grupp. Det hade eventuellt blivit bättre om varje person hade kunnat göra en risk- och konsekvensanalys själva. Därmed hade de fått tid att reflektera över hur riskerna hade kunnat se ut i gruppen och för varje enskild person.

Vi författare anser att de borde tagit del av och tänkt över konkreta hjälpmedel för att stärka förändringsarbetet. Dessa hjälpmedel hade till exempel kunnat varit förslag av personal till eventuella förbättringar, som kunde ha påverkat förändringsprocessen ytterligare positivt. Denna teknik hade kunnat få personalen mer samverkande inom förändringen, eftersom det ändå är personalen som får handskas med att de blivit en person mindre på varje våningsplan, efter förändringen. Förändringen har påverkat enhet ett och två på både ett positivt och negativt sätt. Det positiva är att de fått fler arbetskamrater, fler personer att byta tider med, bättre sammanhållning och ett nytt sätt att se på arbetsstrukturen, samt att enheterna har blivit ett bättre arbetslag. Negativt är att de blivit en person mindre per våning, vilket i sin tur har medfört att enheterna fått mer arbetsuppgifter, mindre flexibilitet samt ökad stress. Vi blev något chockerade över att förändringen skapade mindre sjukfrånvaro bland personal även fast stressen och arbetsuppgifterna ökade per individ.

Uppföljningen av förändringen har varit den mest negativa, då det enligt Eva fanns ont om tid att göra en sådan. Eva berättade att det var en svag punkt efter förändringen. Vi som författare anser att uppföljningen är en viktig del efter ett förändringsarbete. Eftersom det är nödvändigt att se tillbaka och ta del av vad de åstadkommit och se hur allting artade sig med förändringen. Anledningen var att Eva inte hade tillräckligt med tid över för reflektion kring förändringens senare resultat. Förändringen har varit lyckad i sig tycker både personal och cheferna. Vi anser att förändringen blev lyckad till viss del trots att det fanns saker som både chefen och personalen hade kunnat lägga mer fokus på.

Framtida forskning

Vår studie har gett oss tankar och funderingar vilket har resulterat i förslag på nya forskningsfrågor. Vi anser bland annat att det skulle vara intressant att närmare studera hur personalen mår efter det har gått en tid i takt med den nya arbetsordningen. Vidare skulle det kunna vara intressant att ta reda på vad som hände med personalen som ”togs bort” i samband med innovationen. Hur blev det med dem? Ytterligare en aspekt att kunna fördjupa sig i är att titta på förändringen ur brukarperspektivet. Hur upplever de berörda brukarna verksamheten efter förändringen? Slutligen anser vi att det eventuellt skulle vara intressant att se på chefsperspektivet. Vad har de fått för lärdomar under förändringsprocessens gång?

Det vi har lärt oss under denna studie är att individer inte behöver ha en vidare kunskap om förändringsarbete för att lyckas med en sådan process. Genom arbetet har vi lärt oss mycket om förändringsarbete, knyta kontakter, intervjuer, ta till oss åsikter och feedback, planera och fått en bekvämare syn på hur ett förändringsarbete kan gå till i framtiden för oss ifall vi hamnar i en sådan situation.

Det vi vill bidra med till andra individer är att begreppet innovation är ett brett ämne och kan innehålla flera olika delar. Vårt ämne är förändringsarbete där innovationsperspektivet kan ses genom de förändringar organisationer gör, för att utveckla och förnya sig efter samhällets behov. Med innovations tänket bör individer inte vara rädda för att misslyckas för det är de vi anser att innovation handlar om, att ta risker för att kunna nå sina önskade mål.

Vi bestämde under studiens gång att visa resultatet för Zettergren av vårt arbete, samt att ha en kortare intervju med henne om hur arbetet är uppbyggt i helhet. För att hon ska få en inblick i hur vi har tänkt och gått tillväga. Vi har bokat ett möte i juni 2011, för att gå igenom studien och visa för henne vad vi har kommit fram till och avsluta vårt samarbete med Tunagården. Det vi kommer att ta upp med henne är hur analysen har utformats efter teorin och empirin. Vi kommer att även att beskriva vad de gjort bra eller mindre bra genom de intervjuer och observationer, som vi tog del av de respondenter som var med under studiens gång. Vi vill få Tunagården att bidra med en bättre förändring under nästa inträffande, då de förhoppningsvis tar del av våra tankar och synpunkter kring förändringsarbete. Vi vill upplysa de om vad det finns för tillvägagångssätt att utgå ifrån under ett förändringsarbete.

Referenslista

Böcker

Ahrenfelt Bo, (2001) *Förändring som tillstånd*, Lund. Studentlitteratur. ISBN/ISSN 91-44-01390-6

Alvesson Mats, Svenningsson Stefan, (2007) *Organisationer, ledning och processer*.

Andersson E. Roland, Rollenhagen Carl, (2003) *Systemgrupper och innovativ problemlösning*, Lund. Studentlitteratur. ISBN/ISSN 91-44-04244-2

Andersen Heine, (1994) *Vetenskapsteori och metodlära: introduktion*, Lund. Studentlitteratur. ISBN/ISSN 91-44-38571-4

Angelöw Bosse, (1991) *Det goda förändringsarbetet om individ och organisation i förändring*, Lund. Studentlitteratur. ISBN/ISSN 91-44-33761-2

Bakka Jörgen F, Frielsdal Egil och Lindqvist Lars, (1999) *Organisationsteori*, Liber ekonomi. Malmö. Upplaga 3:1. ISBN 91-47-04394-6

Bessant. John, Tidd. Joe, (2007) *Innovation and entrepreneurship*, Chichester, John Wiley and Sons Ltd.

Christensen Lars, Andersson Nina, Carlsson Carin, Haglund Lars, (2001) *Markandsundersökning – En Handbok*, Studentlitteratur, Lund

Engquist Anders, (1992) *Kommunikation på arbetsplatsen*, Boktryckeri AB. Kristianstad. ISBN/ISSN 91-29-61653-0

Elg. Mattias, Gauthereau. Vincent, Witell. Lars, (2007) *Att lyckas med förändringsarbete – förbättra, förändra, förnya*, studentlitteratur. ISBN 978-91-44-02998-6

Holme Magne Idar, Solvang Krohn Bernt, (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Upplaga: 2:13, www.studentlitteratur.se

Karlöf. Bengt, (2008), *Innovation och äffärsutveckling*, ISBN: 9171627545

Lindberg. Carina, Rundkvist. Peter, (1999) *Projektverkare – att leva och arbeta med förändring*, Göteborg: Korpen, ISBN: 91-7374-633-9

Lööw. Monica, (2003), *Att leda och arbeta i projekt*, Liber Ekonomi, Malmö, ISBN 91-47-07308-X

Nilsson. Björn, (2005) *Samspel i grupp*. Lund. Studentlitteratur.

Ryen. Anne, (2004) *Kvalitativ intervju- från vetenskaps teori till fältstudie*, Liber, Upplaga 1:1. ISBN/ISSN 91-47-07278-4

Trost Jan, (2005) *Kvalitativa Intervjuer*, Studentlitteratur, Lund, Upplaga: 3

Vetenskapliga artiklar

Brown. Kerry, Frahm. Jennifer, (2006) *Developing communicative competencies for a learning organization*, Vol: 25, *Journal of management development*, 12 sidor.

Diego. Macri. Maria, Maria. Rita. Tagliaventi, Fabiola. Bertolotti, (2002) *A grounded theory for resistance to change in small organization*, Vol: 15, *Journal of organizational change management*, 19 sidor.

Drew. A.W. Stephen, Smith. A.C. Peter, (1995) *The learning organization: "change proofing" and strategy*, Vol: 2, *The learning organization*, MBC University Press, 11 sidor.

Intervju

Eva Zettergren, Chef på Tunagården. Datum: 20/11-2010 och 22/12

Fyra kvinnliga undersköterskor från enhet 1 och 2. Dessa personer ville vara anonyma.

Observation. Datum: 30/11-2010 och 7/12- 2010.

Personal 1

Personal 2

Personal 3

Personal 4

Bilaga

Bilaga 1

Frågor till Eva:

Vad är Tunagården för organisation?
Vilka äger Tunagården?
När byggdes Tunagården?
Hur många anställda finns det?
Hur många enheter finns det?
Har ni bra kommunikation i företaget?
Hur sker kommunikationen i företaget?
Finns det några brister i kommunikationen?
Har ni en daglig ordning att följa efter om vad ni ska göra?
Delar ni upp arbetet eller kommer det eftersom?
Hur är organisationen uppbyggd?
Vad har du för arbetsuppgifter?
Vilka arbetstider har enhet ett och två?

Bilaga 2

Frågor till personalen:

Hur förändringen har påverkat er? Positivt negativt.
Hur fungerar den nya strukturen?
Vad har ni förändrat i samarbetet?
Hur känns det att det är en person mindre?
Har ni känt er delaktiga i förändringen?
Vad har varit bra och dåligt med förändringen?
Har cheferna skött förändringsarbetet på ett bra sätt?

Bilaga 3

Frågor till Eva:

Hur arbetade ni förut? Har ni gjort något förändringsarbete tidigare?
Fick personalen delta i förändringsprocessen? - på vilket sätt?
Vem fick bestämma vad? Vad fick ni chefer bestämma?
Fungerade förändringen bra eller var det något som var dåligt/jobbigt?
Har ni fördelat arbetet bra?- Kunde någonting gjorts bättre?
Fanns det några konflikter under förändringsprocessen?
Vad bestämdes under processen och hur gick ni tillväga?
Följde ni någon mall som hjälpmedel för förändringen?
Finns det andra enheter som har gjort detta?
Hur känns det nu?

Hur skulle du beskriva förändringen?
Har ni regelbundna möten?
Hur såg tillvägagångssättet ut?- Vem bestämde det?
Vad tyckte du var jobbigt?
Hur ser du på en förändring?
Fick ni några förvarningar om vad som skulle hända?
Har det blivit bättre eller vill du återgå till hur det var förut?
Fungerar det bra att samarbeta med en annan enhet?
Är samarbetet bättre nu än förut?
Vad ser du för skillnad?
Förklara i helhet hur du uppfattar förändringen från början till slut?
Har alla fått bidra med sina åsikter eller är det bara chefen som har bestämt hur allting ska gå till?
Hur gör ni er så lika som möjligt?
Hur är personalen uppdelade? (tisdag tre stycken, andra tisdagen fem stycken)
Varför gjorde ni en förändring?
Hur arbetade ni förut till skillnad från nu?
Märkte ni något motstånd från de anställda? Hur, var?
Hur kom förändringsprocessen till? Ledningen? Via anställda? Fick de vara med i förändringsprocessen, fatta beslut och så vidare?
Hur såg de anhöriga, personalen och brukarna på den nya förändringen?