



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Förändrad chefsstruktur

En fallstudie om Sjukhusets organisationsförändring

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation FEK325

VT 2023

Kandidatuppsats

Caroline Trysberg 000323

Ebba Känge 970910

Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Organisationsförändringar har visat sig vara viktigt att genomföra för att företag ska överleva och vara konkurrenskraftiga. Alla förändringar som genomförs görs i förhoppningen att organisationens processer ska bli ännu bättre och ännu mer effektiva än de var tidigare, men alla organisationsförändringar lyckas inte alla gånger. Denna studie undersöker därför anledningar till att företag genomför organisationsförändringar, delvis i syftet att undersöka bakomliggande faktorer men också för att öka förståelsen för varför organisationerförändringar sker. Studien syftar även till att öka förståelsen för hur företag i praktiken kan genomföra organisationsförändringar och huruvida organisationsförändringar gällande chefsstrukturen kan påverka företag. Detta för att möjliggöra en ökad förståelse för hur organisationsförändringar i den formella strukturen kan påverka företag. För att studera detta har en fallstudie genomförts tillsammans med ett privat företag som i studien kallas för "Sjukhuset". Organisationsförändringar har undersökts utifrån ledningens och chefernas perspektiv gällande den förändring som Sjukhuset genomgår gällande deras chefsstruktur.

Det studien kom fram till är att externa påtryckningar och interna drivkrafter till att vilja förändras och förbättras är en förenklad bild av anledningen till varför organisationsförändringar genomförs - det kan istället handla om en vilja att ändra i den formella strukturen för att avlägsna vissa personer från en chefsposition. En ytterligare aspekt som framkom var att genomförandet av en organisationsförändring kräver tydlig kommunikation genom hela processen. För att lyckas med organisationsförändringen och genomförandet av den krävs det även att målet och syftet är tydlig och konkret, precis som kommunikationen kring det. Brister detta skapar det oro och rädsla för medarbetare då de är ovissa om vad framtiden inom företaget kommer att innebära. Vid förändring av befattningar, och med ett nyskapat delat ledarskap inom företaget, finns risken att konkurrens skapas mellan cheferna men även desorganisation gällande vem som är chef.

Nyckelord: Organisationsförändring, chefsstruktur, delat ledarskap

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Problemdiskussion.....	4
1.2 Syfte och frågeställning.....	5
1.3 Bakgrund till fallstudien.....	6
1.4 Uppsatsens disposition.....	6
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Varför genomförs organisationsförändringar?.....	7
2.1.1 Planerad organisationsförändring.....	7
2.2 Förändringsarbete.....	8
2.2.1 Motstånd eller uppslutning.....	8
2.2.2 Lyckad organisationsförändring.....	9
2.3 Kommunikation.....	10
2.4 Chefskap och ledarskap.....	11
2.4.1 Delat ledarskap.....	12
3. Metod.....	13
3.1 Kvalitativt tillvägagångssätt.....	13
3.2 Vetenskaplig utgångspunkt och forskningsansats.....	13
3.3 Val av organisation och intervjupersoner.....	14
3.4 Studiens genomförande.....	14
3.5 Analys av data.....	17
3.6 Etiska ställningstaganden.....	17
3.7 Kvalitetsdiskussion.....	17
4. Empiri.....	19
4.1 Vad organisationsförändringen innebär för Sjukhuset.....	19
4.2 Anledningar och mål med organisationsförändringen.....	19
4.2.1 Ledningens perspektiv.....	19
4.2.2 Chefernas perspektiv.....	20
4.2.2.1 Synergi.....	21
4.3 Kommunikation om förändringen.....	21
4.3.1 Ledningens perspektiv.....	21
4.3.2 Chefernas perspektiv.....	22
4.4 Hur kan man gå tillväga för att lyckas.....	23
4.5 Motstånd och uppslutning i en förändrad chefsstruktur.....	24
5. Analys och diskussion.....	26
5.1 Anledningar och mål med organisationsförändringen.....	26
5.2 Kommunikation om förändringen.....	27
5.3 Hur man kan gå tillväga för att lyckas.....	29
5.4 Motstånd och uppslutning.....	31
5.5 Chefsstrukturen.....	32
6. Slutsats.....	34
6.1 Studiens begränsningar.....	36
6.2 Förslag till vidare forskning.....	37
7. Referenslista.....	38

1. Inledning

Organisationsförändringar blir allt vanligare och betraktas idag som ett givet inslag i verksamheter (Sveningsson & Sörgärde, 2014), men det finns inget som talar för att förändringar av organisationer nödvändigtvis leder till en förbättring av organisationens processer eller funktioner (Jacobsen, 2019). Med detta sagt, så kan organisationsförändringar leda till försämrade förutsättningar för organisationer, däremot måste de ändå fortsätta förändras i och med en snabbt föränderlig värld och påtryckningar från omvärlden (Angelöw, 2010; Ahrne & Papakostas, 2014). Men organisationsförändringar är komplexa och sker i en värld som ständigt förändras. Därför måste företag kunna hantera de organisatoriska förändringarna och besitta kompetensen för att kunna förhålla sig till de förändrade villkor som detta innebär samt för att vara eller förbli konkurrenskraftiga och överleva (Jacobsen, 2019; Nadim & Singh, 2019). En organisationsförändring kan vara episodisk vilket innebär att den sker avsiktligt och under en begränsad tid, och den kräver därför noggrann förberedelse och planering för att nå det önskade resultatet (Weick & Quinn, 1999). Denna förändring drivs från ledningen och har därför en central roll då det handlar om att göra förändringar i formella strukturer (Jacobsen, 2019). Med utgångspunkt i att organisationsförändringar är noggrant planerade är det av intresse att studera detta i relation till hur företag lyckas med att nå sina mål med förändringen samt hur förändringsarbetet kommer att påverka den formella strukturen.

1.1 Problemdiskussion

Det finns inom litteraturen olika modeller och teorier för att förstå vad en organisationsförändring är och hur den kan genomföras. En av de mest vanligt förekommande modellerna gällande organisationsförändringar är enligt Jacobsen (2019) Kurt Lewins modell med de tre faserna: upptining, förändring och nedfrysning. Ledarskapet genom förändringen är däremot inget Lewin (1951) diskuterar och han tar heller inte upp hur förändring i chefsstrukturen påverkar en organisation. Att bygga upp modeller som steg för steg exemplifierar hur en organisationsförändring ska genomföras har kritiserats i och med att det ger en förenklad bild av processen. Alvesson och Sveningsson (2014) menar på att förändringsarbete inte är en rak process - utan de kan vara av olika storlek och upplevas olika både för och i olika organisationer och för medarbetare (Jacobsen, 2019).

Förändringsarbete är något som länge har studerats och fokus har tidigare varit på att effektivisera och förbättra processer inom tillverkning. Däremot förklarar Bergman och Klefsjö (2020) att det finns möjlighet till förbättringsarbete inom det administrativa arbetsflödet, något som de menar tidigare har hamnat i skymundan. Detta kan bland annat innebära möjligheter till att utvärdera så att rätt person på rätt plats genom arbetsflöden där såväl medarbetare som chefer innefattas (Bergman & Klefsjö, 2020). Många studier har gjorts inom management och organisation, där Jacobsen (2019) menar på att fokus tidigare till stor del legat på att organisationer är stabila och även på institutionen i sig har framhävts och dess innebörd för organisering av företag (Czarniawska, 2015). Vid organisationsförändringar knyts förändringen till ett traditionellt organisatoriskt begrepp för

att förstå vad det är som har förändrats (Jacobsen, 2019) - detta innebär att förändringar kopplas till begrepp såsom ledarskap, hierarkisk eller platta organisationer för att förstå förändringens resultat. Således kan organisationsförändringar kopplas till förändring i chefsstrukturen för att förstå dess innebörd - något som det idag inte finns mycket forskning inom. Men det går däremot att ifrågasätta om organisationsförändringar faktiskt är nödvändiga då det inte i alla situationer ger det utfallet och resultatet som organisationen planerade för (Grey, 2016; Czarniawska, 2015; Balogun, 2006). Men hur misslyckande definieras diskuteras inte i denna forskning, däremot menar Strebel (1996) att det kan definieras som "när resultatet inte blev avsikten".

Tidigare studier visar på att förändringsprocesser kan bemötas med både samarbetsvilja och positivitet men också motstånd och motvilja kan förekomma hos medarbetarna. Detta har sin grund i det Jacobsen (2019) säger om att i planerade förändringsprocesser så är förändringsaktörerna den viktigaste drivkraften bakom organisationsförändringen - vilket gör att det är deras uppfattning om behov och vad som är bäst för organisationen som ligger bakom förändringen. Detta innebär att förändringsprocesser inte drivs av hela organisationen utan av delar eller vissa personer inom organisationen, och därmed tycker inte alla att förändringen behövs eller håller med om att det är just den förändring som genomförs som är den förändring som behöver ske. Det kan vara detta som gör att organisationsförändringar möter både ris och ros när implementeringen sker men även under den första tiden när förändringen är implementerad.

Med ett fokus som ligger på stabilitet när det handlar om organisationer (Jacobsen, 2019) är det intressant att undersöka varför företag genomgår organisationsförändringar - eftersom detta borde gå emot grunden för organisering. En organisationsförändring bryter upp det stabila läget som företaget befinner sig i för att sedan skapa ett nytt stabilt läge (Jacobsen 2019; Lewin, 1951), där organisationsförändring omfattar antingen hela organisationen eller vissa delar av den. Även om det finns en del forskning gällande organisationsförändringar och medarbetares attityder mot dessa är det av intresse att undersöka förändringsprocessen kopplad till chefsstrukturen. Det finns forskning som har studerat denna koppling (Dawson, 2003; Pettigrew, 1985) men det är fortsatt av intresse att undersöka då ingen organisation är den andra lik och en organisationsförändring, även om den är av samma karaktär, kommer att se olika ut och få olika resultat. För att skapa ytterligare förståelse för organisationsförändringar gällande chefsstrukturen är det intressant att genomföra ytterligare en studie för att öka förståelsen för varför företag genomgår organisationsförändringar och hur detta påverkar företag när förändringen sker i chefsstrukturen.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att möjliggöra en ökad förståelse för varför en organisationsförändring genomförs samt hur förändring i chefsstrukturen kan påverka företag. Studien avser att undersöka detta utifrån chefernas involvering i förändringsarbeten samt processen för att genomföra, specifikt implementera, förändringar. För att undersöka fenomenet kommer studien att utgå från följande frågeställningar:

- Vad finns det för anledningar till att företag genomför organisationsförändringar?
- Hur kan företag genomföra en organisationsförändring?
- Hur kan en organisationsförändring gällande chefsstrukturen påverka företag?

1.3 Bakgrund till fallstudien

Studien tar sin utgångspunkt i ett privat företag verksamt inom vården, som i studien kommer att benämnas "Sjukhuset", där en organisationsförändring genomförs. Sjukhuset har sin verksamhet i en storstad i Sverige och har idag cirka 200 anställda. De anställda är läkare, sköterskor och vårdare men också personer som jobbar inom bland annat HR, ekonomi och marknadsföring. Däremot kommer organisationsförändringen som genomförs endast beröra läkare, sjuksköterskor och HR. Företaget strävar ständigt efter att genomföra förbättringar och utveckla verksamhetens olika delar och ska nu genomgå en organisationsförändring, deras första på flera år. Sjukhuset är just nu mitt i en organisationsförändring, i form av delat ledarskap, som kommer att påverka större delen av verksamheten i och med att chefsstrukturen ändras. Därav är det av intresse att undersöka vilka utmaningar det finns med organisationsförändringar och förändrat ledarskap inom företaget.

1.4 Uppsatsens disposition

I uppsatsen redogörs det i nästa kapitel för den teorin som ligger till grunden för studien. I den teoretiska referensramen görs en genomgång av varför företag genomgår organisationsförändringar, hur företag kan lyckas med organisationsförändringar och hur företag kan bemöta motstånd. En genomgång av chefskap, ledarskap och delat ledarskap görs även i detta kapitel. I efterföljande kapitel redogörs det för studiens metodologi där det finns en beskrivning av det vetenskapliga angreppssättet samt forskningsansatsen. I kapitlet beskrivs även hur val av företag och intervjupersoner har genomförts samt att det återfinns en beskrivning av studiens genomförande, analys av data, etiska ställningstaganden och en kvalitetsdiskussion. I studiens fjärde kapitel presenteras empirin, det vill säga de 14 intervjuerna som ligger till grund för uppsatsen och studiens forskningsområde. Detta kapitel är i avsnitt 4.2 och 4.3 presenterat som ledningens perspektiv kontra chefernas perspektiv, för att sedan vara presenterat enbart ur chefernas perspektiv. Empirin mynnar sedan ut i det femte kapitlet där en analys och diskussion av empirin förs med stöd i den teoretiska referensramen och de teman som identifierats under studiens genomförande. Studien avslutas sedan med slutsatser kopplade till studiens syfte och frågeställningar samt förslag till vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Varför genomförs organisationsförändringar?

Orsaken till organisationsförändringar kan komma externt som en påtryckning på organisationer eller av interna drivkrafter (Jacobsen, 2019). Organisationsförändringar som sker på grund av yttre påtryckningar är ett resultat av tekniska, ekonomiska, kulturella eller politiska händelser - medan interna drivkrafter kan vara ett strategiskt arbete på grund av nya medarbetare i chefsroller, öka effektiviteten samt en vilja att förändra administrativa processer och strukturer (Child, 2015; Dawson, 2003). Vi lever i en dynamisk och utmanande värld som genom teknologins framfart och globalisering gör att organisationer ständigt måste förändras för att inte fastna i det gamla såsom byråkratiska eller hierarkiska strukturer (Child, 2015). Att fastna i det som fungerade förr kommer inte att fungera i framtiden, då dessa organisationsformer och arbetssätt kommer att vara ineffektiva (Child, 2015).

När organisationer genomgår organisationsförändringar finns det en tendens hos organisationer att följa trender, så kallade modeflugor, vilket gör att organisationen drivs av vad som för tillfället verkar vara framgångsrikt (Alvesson & Sveningsson, 2014; Czarniawska, 2015). Czarniawska (2015) diskuterar i sin bok begrepp såsom Time Quality Management (TQM), lean management och agilt ledarskap som trender som funnits inom management- och organisationsteori, där ledare för organisationer valt att följa dessa trender utan att se till verksamheten i sig - detta har då inte lett till de resultat som förväntades då de inte fungerade för just dennes organisation. Organisationsförändringar kan beröra enbart en del av verksamheten, och påverkar således inte organisationens strategi eller kultur - det vill säga att förändringen sker evolutionärt och är gradvis framväxande. Den evolutionära organisationsförändringen berör förändringar såsom ny personal och förbättrad service, och utmärks således av långsiktighet (Alvesson & Sveningsson, 2014). Den revolutionära organisationsförändringen är istället verksamhetsövergripande och påverkar organisationens kultur, strategi, struktur och ledarskap - och förändringen drivs ofta av externa påtryckningar (Alvesson & Sveningsson, 2014).

2.1.1 Planerad organisationsförändring

Planerade förändringar är organisationsförändringar som är avsiktligt initierade enligt Mills, Dye och Mills (2009). Förutom att de är avsiktliga så är planerade förändringar noggrant planerade och målet är att uppnå ett visst resultat efter implementeringen. Grundtanken vid planerade organisationsförändringar är att organisationer kan förändras och manipuleras för att uppnå uppsatta resultat, och det sker ofta via ledningen i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det finns också organisationsförändringar som är oplanerade som istället karaktäriseras av spontanitet och att vara mer evolutionära (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Utifrån perspektivet att förändringar är planerade så är utformningen en rationell process med en avsiktlig strategi (Hayes, 2022), som enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) måste innefatta ett tydligt uppsatt mål, god kännedom om behovet av en förändring och att möjliga lösningar finns tillgängliga samt att förändringen är möjlig att genomföra enligt planen för

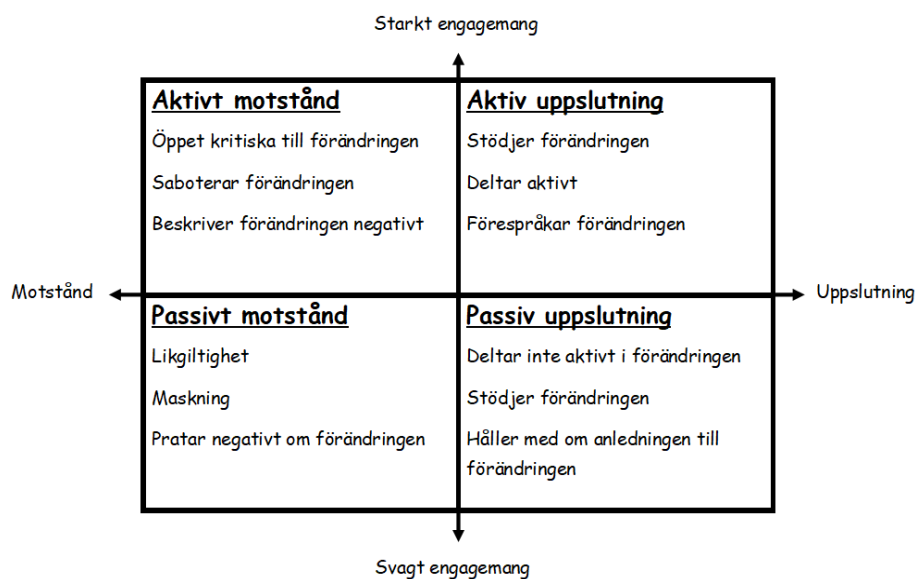
förändringen. Däremot kan en förändring vara välplanerad och ändå inte nå de mål som sattes upp för förändringen (Balogun, 2006), detta eftersom det inte går att förutse framtiden. En förändringsprocess kan i och med detta leda till oförutsägbara resultat och att förändringen inte leder till den efterfrågade och önskade effekten. Det går heller inte att planera för den mänskliga faktorn och medarbetarnas inställning till förändringsarbetet, detta gör att det vid implementering kan se annorlunda ut än vid planeringen eller möta motstånd från medarbetarna. Att skapa en förståelse för varför företag genomför organisationsförändringar är av vikt för att förstå varför företag väljer att förändra en redan fungerande verksamhet, samt skapa en förståelse för att förändringsarbete kan vara välplanerat men ändå inte nå de önskade målen som innan implementeringen var uppsatta.

2.2 Förändringsarbete

Det är vanligt att organisationer stöter på utmaningar vid implementering av organisationsförändringar och enligt Balogun (2006) misslyckas cirka 70 procent av alla organisationsförändringar med att uppnå sina avsedda syften och mål. Detta kan bero på många olika aspekter men främst är det medarbetarna som har den största påverkan på om organisationsförändringen lyckas eller inte (Balogun, 2006) - vilket även Lewis och Seibold (1998) instämmer med, det vill säga att den mänskliga faktorn har stor påverkan på organisationsförändringens resultat. Jacobsen (2019) belyser vikten att förstå hur förändring påverkar enskilda individer men även sociala relationer inom och utanför organisationen.

2.2.1 Motstånd eller uppslutning

Organisationsförändringar möts ofta av någon typ av motstånd, men det är inget som nödvändigtvis behöver vara negativt utan kan snarare handla om att bevara något i det "gamla" som fungerar bra, hjälpa till att utveckla förändringen ytterligare eller att komma till värdefulla insikter (Jacobsen & Thorsvik, 2021; Nadim & Singh, 2019). Thomas och Hardy (2011) argumenterar för att motstånd är en naturlig del i förändringsprocesser och att inkludering av motståndet förbättrar möjligheterna att nå målen för förändringen. En positiv inkludering av motståndet skapar en möjlighet för ledaren att förbättra och lära sig av förändringsprocessen, och beroende på detta bemötande kan det leda till tillit, ökad motivation och engagemang hos de anställda (Nadim & Singh, 2019). Delaktighet från medarbetarna i förändringen är av vikt för att skapa en förändring och att de resultat som ska uppnås faktiskt uppnås (Ahrenfelt, 2013). Ahrenfelt (2013) menar på att delaktighet innebär att medarbetare fortfarande ska ha ett kritiskt tänkande och egna åsikter, då detta kan vara nödvändigt och kan främja kreativiteten. Medarbetarna inom organisationen reagerar på förändringar med antingen motstånd eller uppslutning vid förändringsarbete (Jacobsen, 2019). Det finns olika nivåer av motstånd och uppslutning, antingen starkt engagemang eller svagt engagemang. Jacobsen (2019) delar in dessa i fyra kategorier, aktivt motstånd alternativt passivt motstånd och aktiv uppslutning alternativt passiv uppslutning. En sammanställning av den information som är relevant för varje kategori redovisas i Figur 1.



Figur 1: Egen bearbetad modell inspirerad av “Fyrfältaren” gjord av Jacobsen (2019, s. 139) med fyra kategorier för motstånd och uppslutning som reaktion på en organisationsförändring.

Att belysa behovet av förändringen är av största vikt för att skapa en enighet inom organisationen och för att förändringsinitiativet bemöts med uppslutning. Detta för att minska den rädsla och oro som många medarbetare upplever för det okända och inför förändringen. Lyckas man avlägsna rädslan resulterar de oftast i en uppslutning (Jacobsen, 2019). En annan svårighet med organisationsförändring är planering och allokering av resurser. Det är vanligt i stadiet direkt efter implementeringen av förändringen, i övergångsfasen, att organisationen upplever mer arbete på grund av att de nya rutinerna inte är satta vilket oftast bemöts med motstånd från medarbetarna (Jacobsen, 2019). En organisationsförändring i förhållande till ändrade arbetsuppgifter kan leda till identitetsförlust för den berörda parten. Människor skapar en identitet som är knuten till de uppgifter man utför på arbetsplatsen och förändring i arbetsuppgifter kan leda till identitetsförlust och motstånd till förändringen (Jacobsen, 2019). Motstånd till förändringen kan även bero på att de berörda parterna upplever att de förlorar sitt värde och väljer att se förändringen från sitt eget bästa och inte utifrån organisationens bästa (Armenakis & Bedeian, 1999). Denna typ av agerande är vanligt hos de berörda parterna då förmågan att påverka och bestämma på egen hand minskar och motstånd skapas för att skydda sitt egenintresse (Yukl, 2013). För att minska risken för motstånd hos medarbetarna som innebär misslyckande är det viktigt att medarbetarna har en klar uppfattning om förändringen och känner en övertygelse. För att skapa ytterligare tillit hos medarbetarna är det även viktigt att budskapet med organisationsförändringen når medarbetarna innan förändringen påbörjas (Ahrenfelt, 2013). Att ha en förståelse för att vissa anställda kommer att motsätta sig förändringen och förstå hur detta ska hanteras bidrar till att organisationsförändringen både kan genomföras men också hur den kan anpassas ytterligare för att passa företagets verksamhet.

2.2.2 Lyckad organisationsförändring

Som tidigare nämnt är det vanligt att man stöter på motstånd från medarbetarna vid en organisationsförändring och att bemöta detta motstånd i ett tidigt skede är av största vikt

(Jacobsen, 2019; Thomas & Hardy, 2011; Nadim & Singh, 2019). Kommunikation från ledningen i ett tidigt skede vid förändringsprocesser är även det en viktig aspekt för att lyckas med en organisationsförändring. Det är viktigt att vara tydlig i kommunikationen gällande förändringsprocessens syfte och hur den ska ske för att minimera risken till osäkerhet och missförstånd hos de berörda parterna och för att bibehålla den framarbetade relationen parterna emellan (Alvesson & Sveningsson, 2014). Nadim och Singh (2019) betonar även vikten av att ha tålamod och att anpassa planerna efter feedback eller reaktioner från anställda.

Lyckade eller framgångsrika organisationsförändringar har enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) vissa kännetecken - där den viktigaste är att skapa en tydlig vision för vad organisationen vill uppnå samt att ett strategiskt arbete för hur förändringen ska genomföras är utarbetad. Jacobsen och Thorsvik (2021) diskuterar vidare att organisationen för att nå framgång måste kommunicera ut både vision och strategi på ett tydligt sätt - detta för att det inte ska uppstå osäkerhet till varför det sker samt för att medarbetarna ska vara delaktiga och motiverade genom förändringsprocessen. Däremot lyfter Jacobsen och Thorsvik (2021) betydelsen av att organisationer har en anpassningsbar struktur och kompetenser för att genomföra förändringar. Författarna menar på att en anpassningsbar struktur kan innebära en platt organisationsstruktur där beslutsvägarna är korta eller att beslutsfattandet är decentraliserat. Genom detta ökar möjligheten för organisationer att förändras effektivt.

Det räcker däremot inte enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) att ha en tydlig målbild och mekanismer för att bedöma förändringens framgång. Målen kan komma att förändras över tid och det är nödvändigt att anpassa sig för att uppnå de önskade resultaten. För att stödja förändringen krävs det en stark företagskultur och att ledningen är villiga att ta vissa risker för att stärka förändringar (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Meyerson och Martin (1987) har identifierat tre roller för kultur vid organisationsförändringar. Det symboliska perspektivet av kultur framhåller vikten av att skapa en gemensam identitet och förståelse. Det instrumentella perspektivet ser kultur som ett verktyg för att uppnå specifika mål och är anpassningsbar efter behov. Det integrativa perspektivet som kombinerar det symboliska och instrumentella perspektiven ser kultur inte endast som ett verktyg utan också som att den måste förändras för att bidra till organisationers överlevnad. Att skapa ett tydligt mål och syfte vid organisationsförändringar är av stor vikt i förändringsarbetet, däremot har individer också olika behov när det sker förändringar - vissa kräver tydlig kommunikation i implementeringen medan andra har behov av att vara med från processens början. För att lyckas med en organisationsförändring finns det således flera aspekter som måste tas i beaktning för att anställda ska förstå förändringen.

2.3 Kommunikation

Enligt Johansson och Heide (2008) bör stor vikt vid organisationsförändringar vara på dialoger inom organisationen med dess medlemmar. Författarna betonar detta eftersom tolkningen som mottagaren gör av informationen om förändringen är avgörande för om målet med den nås. Att kommunikation och dialog är viktigt framkommer även i Lindberg och

Erlingsdóttirs (2005) text om översättningsmodeller och hur dessa kan hjälpa oss att förstå hur en idé kan få olika former och betydelser i olika delar av en organisation. En brist på transparens och öppenhet gentemot medarbetarna är en risk för organisationer och en svår utmaning som företag konstant måste arbeta med för att det inte ska leda till konflikter och missförstånd om organisationsförändringen (Arman, 2014). Arman (2014) menar också på att olika grupper inom en organisation kommunicerar på olika sätt, vilket kan leda till att vissa grupper eller personer kan känna sig exkluderade eller missförstådda i en organisationsförändring.

En avgörande faktor vid kommunikation av organisationsförändringar är att medarbetarna involveras tidigt i processen för att öka deras vilja att genomföra förändringen (Johansson & Heide, 2008). Det är även av största vikt att medarbetarna tillhandahåller tillräcklig och korrekt information för att undvika missuppfattningar av budskapet (Angelöw, 2010). Författaren belyser vikten av upprepningar av informationen för att förankra budskapet hos medarbetarna. Detta ökar förberedelserna inför implementeringen (Elving, 2005), samt hjälper medarbetarna att förstå vikten och värdet av förändringen och skapa sig en acceptans för processen (Johansson & Heide, 2008). Genom att kommunicera tydligt och involvera medarbetarna i processen ökar sannolikheten för att de blir mer mottagliga för implementeringen av organisationsförändringen (Johansson & Heide, 2008).

Oreg (2006) påpekar vikten av att ha tillförlitliga relationer mellan ledare och medarbetare under en förändringsprocess. Det är även av stor betydelse att ledare lever upp till de principer de förespråkar när det gäller organisationsförändringar, och genom att "Walk the Talk" kan ledare påverka utfallet av förändringen i hög grad (Johansson & Heide, 2008). För att uppnå detta är det viktigt att ledarna har kommunikativ kompetens, vilket innebär att de kan förmedla information på ett sätt som öppnar upp medarbetarnas inställning till förändringen (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007). Kommunikation är således av stor vikt för att medarbetare ska acceptera och känna sig involverade i de förändringar som företaget genomgår - lika så ledarskapet och ledningen av organisationsförändringen är avgörande för förändringsprocesser. Att skapa pålitliga relationer mellan de olika hierarkierna inom företag är viktigt för att lyckas med organisationsförändringar, där kommunikation och information är avgörande för att få med sig hela företaget. Vikt ligger i att ha en tydlig kommunikation som involverar samtliga medarbetare för att inte uppleva motstånd från anställda.

2.4 Chefskap och ledarskap

För att klargöra innebörden av en organisationsförändring krävs dialog (Johansson & Heide, 2008) och att en tillitsfull relation byggs upp mellan ledare och medarbetare (Oreg, 2006). Däremot finns det litteratur som pekar på skillnader mellan att vara chef och vara ledare, vilket påverkar synen på rollerna (Grey, 2016). Att vara chef menar Sveningsson och Alvesson (2010) är en formell roll som en person tilldelas. Rollen innebär att säkerställa kontinuitet i organisationen genom att ansvara för och leda processer, administrera arbetsuppgifter och ha kontroll över arbetsprocesser (Andersson, Crevani,

Eriksson-Zetterquist & Tengblad, 2020). Inom managementlitteraturen skiljer man mellan chefskap och ledarskap. Ledarskap är ett svårdefinierat begrepp med flera olika beskrivningar och teorier baserat på decennier av forskning och studier (Sveningsson & Alvesson, 2010; Grey, 2016). Grint (2010) menar att kompetenser inom ett område inte automatiskt gör någon till en framgångsrik ledare om dessa kompetenser inte är efterfrågade. Det finns således skillnad mellan chefskap och ledarskap, där chefskap är en formell roll medan ledarskap inte nödvändigtvis innebär en formell roll utan är en person som en eller flera ser upp till och som har en vilja att driva organisationen framåt.

2.4.1 Delat ledarskap

Idag utsätts organisationer för allt högre krav på förändring och effektivitet vilket leder till att ledarskapet ständigt behöver utvecklas. För att utmana det traditionella ledarskapet har Döös, Wilhelmson och Backström (2013) presenterat olika former av delat ledarskap som ett alternativ. De definierar delat ledarskap som ett sätt att dela arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter mellan formellt utsedda chefer och personal med ledande uppdrag. Begreppet delat kan dock vara tvetydigt eftersom det kan betyda både uppdelat och gemensamt. Döös m.fl. (2013) har kategoriserat delat ledarskap i fyra olika typer: samledarskap, skuggledarskap, funktionellt delat ledarskap och matrisledarskap. Dessa kategorier baseras på graden av uppdelning eller samarbete när det gäller ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter. Vanligtvis har ledare i organisationer relationer åt tre olika håll: uppåt, nedåt och åt sidan. Men inom delat ledarskap finns en fjärde relation, relationen inåt (Döös m.fl., 2013). I ett delat ledarskap måste ledarna förhålla sig till varandra, såväl som till de underordnade, överordnade och jämställda ledarna. Detta skapar ett nät av relationer, och det är inom denna interaktion som uppfattningen om vad delat ledarskap är konstrueras.

Studien fokuserar på matrisledarskap eftersom ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter fördelas mellan avdelningschefer, arbetsledare och HR-generalisterna. Enligt Döös m.fl. (2013) är matrisledarskap kännetecknat av ett delat ledarskap mellan personer som normalt sett inte samarbetar nära. Det innebär att de delar ansvaret för samma arbetsgrupp men har olika arbetsuppgifter att hantera, för att utnyttja individernas kompetens på rätt sätt. Det delade ledarskapet innebär att medarbetarna har flera chefer att rapportera till (Pearce, 2004), vilket innebär att de går till olika chefer med olika frågor. Matrisledarskap används i situationer där olika områden inom en organisation är beroende av varandra och har lika stor betydelse för organisationen som helhet. Det delade ledarskapet är den riktning som var tänkt när matrisorganisationer växte fram, där denna organisationsstruktur innebär att det finns olika chefer för exempelvis det administrativa och arbetet med kvalitet, men i denna struktur fanns det en problematik i att konkurrens ofta uppstår mellan cheferna (Döös, m.fl., 2013). Att skapa en förståelse för chefskapets och ledarskapets roll i företag är av vikt för att förstå dels vad som efterfrågas vid organisationsförändringar i frågan om ledarskap men också vad ett delat ledarskap har för påverkan på företag. Vikt ligger i att förstå hur förändring i chefsstrukturen samt hur denna organisationsförändring kan vara utformad för att lyckas.

3. Metod

3.1 Kvalitativt tillvägagångssätt

För att besvara frågeställningarna varför en organisationsförändring genomförs, hur företag kan genomföra en organisationsförändring samt hur organisationsförändringar gällande chefsstrukturen påverkar företag så har en kvalitativ forskningsansats använts i form av en fallstudie. Den kvalitativa metoden möjliggjorde en ökad förståelse för organisationsförändringar och förändringsarbetet då det är en arbetsprocess som är nyanserad och kan ske på flera olika sätt. Enligt Lind (2022) karaktäriseras en kvalitativ ansats av ett detaljerat och mångfacetterat empiriskt underlag, vilket vi ansåg vara viktigt för studiens syfte att undersöka varför en organisationsförändring genomförs samt hur förändring i chefsstrukturen kan påverka företag. Empirin till uppsatsen är inhämtad via 14 semistrukturerade intervjuer. De semistrukturerade intervjuerna tillät intervjupersonerna att associera fritt vid svar på frågor och för intervjuerna att fråga följdfrågor (Bryman, 2018). Detta bidrog till att intervjupersonerna gav en nyanserad bild av hur organisationsförändringen har påverkat chefers arbete samt deras upplevelse av förändringen. De semistrukturerade intervjuerna gjorde det möjligt att styra intervjun åt valt ämne och att ha en öppen dialog, där intervjupersonerna hade möjlighet att tolka och resonera så öppet som möjligt. Detta gjorde att vi fick ta del av flera aspekter som inte på förhand tagits i beaktning vilket ytterligare bidrog till en nyansrik bild av organisationsförändringen. En sådan aspekt var synergi mellan det uttalade målet med organisationsförändringen och vad som faktiskt skedde inom företaget, det vill säga hur implementeringen ser ut och chefernas upplevelse av implementeringen. Aspekter som intervjuguiden innehöll var frågor gällande chefernas inställning till förändringen, hur den hade kommunicerats till företaget samt hur det delade ledarskapet kommer att fungera - där den semistrukturerade intervjun möjliggjorde ökad förståelse för organisationsförändringen samt chefernas upplevelse av den i och med intervjupersonernas möjlighet att tolka och resonera öppet.

3.2 Vetenskaplig utgångspunkt och forskningsansats

Kvalitativ forskningsansats som har en anknytning i en tolkande uppfattning på vetenskaplig kunskap har ett hermeneutiskt perspektiv (Lind, 2022). Hermeneutik som är en tolkning som går ut på att skapa en mening för de värderingar och den innebörd som finns i ett beslut eller en handling (Lind, 2022). Med de kvalitativa semistrukturerade intervjuerna, som ligger till grund för vår studie, bidrar detta till att intervjupersonernas svar möjliggjorde en större förståelse för organisationsförändringen. Uppsatsen som bygger på både empiri och forskning inom förändringsarbete och organisationsförändringar har en abduktiv metodansats (Patel och Davidson, 2019). Detta gjorde att vår kunskap om organisationsförändringar samt dess utmaningar och motstånd vuxit fram under studiens tid, samt skiftat mellan teori och empiri. Den abduktiva metodansatsen bygger på både induktiv och deduktiv metodansats - där den deduktiva innebär att en hypotes sätts mot verkligheten och den induktiva sker via observationer av verkligheten (Bryman, 2018). Samband och mönster som identifierades i

intervjuunderlaget har tolkats med utgångspunkt från den teoretiska referensramen, vilket har legat till grund för uppsatsen (Lind, 2022).

3.3 Val av organisation och intervjupersoner

Då vi läser ekonomiekandidatprogrammet med inriktning företagsekonomi har vi valt ett företag som har relevant koppling till management- och organisationsstudier och som vi tycker är intressanta utifrån vårt intresseområde - organisationsförändring. Sjukhuset har delvis valts på grund av lämplighetsurval (Lind, 2022) då det redan fanns en etablerad kontakt med företaget men också då de var inne i en implementeringsprocess av en organisationsförändring. Företaget har således planerat förändringarna som gjordes och var vid studiens utformning i steget att genomföra dessa förändringar inom företaget. Målet med organisationsförändringen var att öka effektiviteten i chefskapet genom att dela de nuvarande chefernas arbetsuppgifter mellan en chef och en HR-generalist, dvs. delat ledarskap, för att öka effektiviteten och chefernas fokus på kompetensutveckling respektive mer traditionella HR-arbetsuppgifter. Då företaget är ett av de större inom sitt verksamhetsområde med ca 200 anställda gav det oss möjlighet att intervjua flera chefer, vilket också möjliggjorde att få ett brett perspektiv på organisationsförändringen utifrån chefernas syn. Vi valde även att intervjua VD och Personalchefen som var involverade i organisationsförändringen för att få en tydlig bild av varför förändringen genomfördes samt upplevelsen av resultatet och vilka lärdomar som kunde dras av organisationsförändringen. Urvalet av intervjupersoner har inte skett slumpvis utan det har varit ett målstyrt urval (Bryman, 2018) inom Sjukhuset för studien. Intervjudeltagarna behövde uppfylla vissa kriterier för att medverka i studien, vilket innebär att även ett strategiskt urval (Bryman, 2018) har genomförts. Intervjupersonerna i denna studie är således arbetsledare och avdelningschefer. Kriterierna för arbetsledare och avdelningschefer har varit att anställningen på Sjukhuset har varat i minst 3 år, detta för att möjliggöra en djupare förståelse för upplevelsen av förändringsarbetet. Arbetsledare och avdelningscheferna var de relevanta personerna att intervjua då vi ansåg att dessa personer kunde svara på det som studien ämnar undersöka och ge ett rikt och användbart svar (Lind, 2022). För att göra det möjligt att fördjupa förståelsen ytterligare så intervjuades även VD och Personalchefen, detta då vi ansåg att dessa personer har en central roll i förändringsarbetet och det är av intresse att förstå grunden till varför förändringen genomfördes.

3.4 Studiens genomförande

Studien inleddes med en diskussion gällande intressanta områden att undersöka. Vi kom fram till att ämnet organisationsförändring var av intresse, samt att det var ett ämne som vi inte hade mycket kunskap om tidigare - vilket gjorde ämnet ytterligare mer intressant för oss. För att genomföra undersökningen tog vi kontakt med ett företag som en av oss arbetat hos tidigare och som vi hade fått information från om att de skulle genomgå en organisationsförändring - implementering av delat ledarskap. En initial kontakt togs med CFO:n på företaget då detta var en av de närmsta kollegorna under anställningen och med hen genomfördes det även en första pilotintervju för att få bättre förståelse varför företaget

genomgick en organisationsförändring och vad syftet var med den. Efter detta samtal var vårt intresse stärkt för både företaget och organisationsförändringen. På grund av detta genomfördes ytterligare två pilotintervjuer, en med VD:n och en med Personalchefen där en genomgång av organisationsförändringen gjordes samt en diskussion om intressanta undersökningsområden från företagets sida. Efter de tre initiala pilotintervjuerna (Tabell 1) och en teorigenomgång formulerades ett preliminärt syfte och frågeställning för att ge studien en grund och riktning för att påbörja arbetet med teoretisk referensram och intervjuguide. Studiens syfte tar delvis sitt avstamp i företagets vilja att veta vad management och organisationslitteratur säger om delat ledarskap men framförallt formulerades studiens syfte efter ett intresse för varför företag genomgår och hur företag kan arbeta i organisationsförändringar. Ytterligare en intervju hölls med Personalchef för att få mer information om organisationsförändringen och vad anledningen var till att den genomfördes samt hur planeringsprocessen hade sett ut fram tills att den skulle implementeras - även hur implementeringen skulle genomföras är av intresse. I denna intervju fick vi även kontaktuppgifter till arbetsledare och avdelningschefer som medverkade i studien. Vi fick även till oss att företaget ville vara anonyma i studien då de vill hålla processer och arbetsätt till sig själva - i och med detta benämns företaget för Sjukhuset i studien. Ytterligare arbete gjordes även med teoretisk referensram och intervjuguide efter senaste intervjun med Personalchefen då det blev möjligt att fokusera mer på områden, såsom motstånd, delat ledarskap och attityd inför förändringen, som var centrala för studiens genomförande.

För att intervjuerna skulle följa en röd tråd och vara relevant för vårt syfte och våra frågeställningar utformades en intervjuguide. Detta för att intervjuerna skulle bli mer välstrukturerade och möjliggöra enklare jämförelse mellan intervjupersonernas svar (Lind, 2022). På grund av att ny information och tankar kom upp i vissa intervjuer så blev efterföljande intervjupersoner tillfrågade gällande den informationen för att få en nyanserad bild av organisationsförändringen. Teman som intervjuguiden följde var: anledning till organisationsförändringen, delat ledarskap, kommunikation, motstånd och hur företag lyckas med en organisationsförändring. Intervjuguiden utformades med hjälp av bakomliggande intervjuteman som inspirerades av pilotintervjuerna samt genomgång av litteratur inom ämnet. Intervjupersonerna kontaktades via mejl och bokades in på intervju. I inbjudan till att delta i studien skickades informationsbrev med som innehöll studiens syfte och att intervjupersonerna kommer att vara anonyma, har rätt att avbryta sin medverkan när som helst samt att intervjupersonerna inte behöver besvara alla frågor och behövde inte uppge anledning till detta. Åtta av intervjuerna hölls på plats i Sjukhusets lokaler medan de resterande sex hölls digitalt via Zoom då intervjupersonerna efterfrågade detta i och med att de inte hade möjlighet att delta de dagarna vi hade bokat lokal på Sjukhuset. Samtliga intervjuer i Tabell 1 spelades in, med intervjupersonens samtycke, och transkriberades sedan för att möjliggöra sökandet av teman och göra arbetet med att jämföra intervjupersonernas svar för att få en helhetsbild. Efter att samtliga intervjuer hade genomförts med cheferna som deltog i studien kontaktades VD:n för att boka ytterligare en intervju - detta då informationen från övriga intervjupersoner behövde kompletteras gällande syftet med organisationsförändringen samt hur kommunikationen gällande förändringen hade sett ut och ser ut under implementeringen.

När empirin var insamlad arbetade vi med den tematiska analysen. Denna analysform beskrivs av Bryman (2018) som ett sökande i den insamlade empirin efter teman som är gemensamma - där sökandet är efter likheter och skillnader samt repetitioner. Vi valde att sätta in intervjupersonernas svar i en matris som var indelad efter de teman som identifierats, och det var sedan dessa teman och matrisen som låg till grund för arbetet med empirin. Vid arbetet och utformningen av matrisen och empirikapitlet visade det insamlade materialet att ledningen och chefernas perspektiv på anledningen till organisationsförändringen samt hur kommunikationen skett skilde sig åt. Det var i och med detta intressant att dela in dessa avsnitt i empirikapitlet i ledningens perspektiv kontra chefernas perspektiv för att möjliggöra en kontrast mellan deras perspektiv, samt möjliggöra en ökad förståelse för att ledning och chefer har olika uppfattning om organisationsförändringar. För att tydliggöra i empirikapitlet vem det är som berättar om sitt perspektiv valde vi att benämna VD:n, Personalchefen samt CFO:n som ledningen för att underlätta läsningen av studien - men också för att det skapar en större förståelse för materialet och uppdelningen med ledningens perspektiv och chefernas perspektiv. Det var sedan detta arbete som ligger till grund för analys och diskussion samt slutsatserna i studien. Analys och diskussionskapitlet är indelat efter de teman som användes i intervjuguiden, och som har legat till grund för presentation av empirin, för att skapa en tydlig struktur på studien och möjliggöra för läsaren att förstå kopplingarna mellan empirin och efterföljande kapitel. Slutsatserna frångick strukturen i empirikapitlet och analys- och diskussionskapitlet för att möjliggöra en tydlig koppling till frågeställningarna studien ämnar undersöka.

Tabell 1: Sammanställning av samtliga intervjupersoner, när intervjuerna genomfördes samt längd för varje intervju i minuter och antal transkriberade sidor.

Position	Anonymt namn	Antal intervjuer	Datum	Intervjutid(min)	Transkribering (sidor) Tot.: 89
VD	VD	2	mars/april 2023	19/11	5/4
Personalchef	Personalchef	2	mars 2023	22/16	6/4
CFO	CFO	1	mars 2023	11	4
Chef	IP1	1	april 2023	27	9
Chef	IP2	1	april 2023	42	11
Chef	IP3	1	april 2023	19	7
Chef	IP4	1	april 2023	24	8
Chef	IP5	1	april 2023	13	5
Chef	IP6	1	april 2023	23	7
Chef	IP7	1	april 2023	18	6
Chef	IP8	1	april 2023	18	6
Chef	IP9	1	april 2023	24	7

3.5 Analys av data

I analysen använde vi oss av tematisk analys för att bearbeta vår data. Den tematiska analysen som är en kvalitativ analysmetod möjliggjorde vägledning vid analysen i och med identifieringen av mönster som den möjliggör (Bryman, 2018). För att analysera teman användes fem steg: bekantande med material som samlats in via intervjuer, skapande av teman, indelning av intervjusvar i matriser, granskning av intervjusvaren och skriva resultatet. Vilket var inspirerat av indelningen som Ryan och Bernards (2003) artikel diskuterar för att identifiera skillnader, likheter och repetitioner. Genom att vi använde oss av denna metod fann vi teman som analyserades i analysen och användes för att dra slutsatser. Matrisen som utformades hjälpte oss att strukturera upp intervjupersonernas svar och möjliggjorde en överblick över det insamlade materialet - där vi i och med detta hittade likheter, skillnader och repetitioner för att sedan koppla detta till den teoretiska referensramen. De teman som studien undersöker valdes efter genomgång av tidigare litteratur och utformning av intervjuguiden där teman för att undersöka hur cheferna har påverkats av organisationsförändringen samt hur de upplever de förändringar som genomförts. Specificering av temana gjordes efter litteraturgenomgång och vid skapandet av intervjuguiden till studien. Teman som identifierades låg till grund för analysen samt slutsatserna i studien.

3.6 Etiska ställningstaganden

Ett etiskt förhållningssätt gentemot intervjupersonerna är viktigt i genomförandet av en studie, och under studiens utformning har vi tagit ställning till etiska konsekvenser. När en studie genomförs finns det enligt Bryman (2018) principer som alla författare ska beakta: integritet, frivillighet, konfidentialitet och anonymitet - vilket bygger på Vetenskapsrådets riktlinjer (2023). Den data som samlats in via intervjupersoner kommer endast att användas till denna studie. Vi har i samtyckesblanketten samt i informationsbrevet vidtagit försiktighet och tydliggjort att deltagande i studien är frivillig och att den får avbrytas av intervjupersonerna när som helst under studiens gång, vilket är i linje med rådet från Lind (2022), och även att intervjupersonerna inte behöver besvara alla frågor samt att anledning till detta inte måste ges. Vi har även skickat information om studiens syfte samt hur konfidentialiteten ska upprätthållas av oss som författare. Samtliga intervjupersoner är anonyma i studien då den är utförd i samarbete med företaget, Personalchefen har varit med och valt ut relevanta intervjupersoner, samt att informationen som framkom under intervjuerna kan upplevas som känslig för intervjupersonerna. Arbete har även gjorts för att säkerställa att citat som används i studien inte ska innehålla specifik information som kan kopplas till någon av intervjupersonerna. På begäran från "Sjukhuset" är företagsnamnet anonymiserat.

3.7 Kvalitetsdiskussion

Studien är baserad och begränsad till 14 intervjupersoner, vilket är på grund av studiens tidsram. Hade tidsramen för studien varit större hade det inte möjliggjort att resultatet hade

kunnat generaliseras då det är en fallstudie av ett företag, men det hade möjliggjort en djupare undersökning av företagets organisationsförändring. De intervjupersoner som deltog i studien var arbetsledare och avdelningschefer samt VD, Personalchef och CFO inom samma företag. För att möjliggöra en ökad validitet hade en jämförelse av arbetet med organisationsförändringar hos flera olika företag kunnat genomföras, dock hade detta inte gjort resultatet generaliserbart om inte en större studie över tid hade genomförts. Intervjuguiden var utformad på ett sätt som delvis innebar självreflektion från intervjupersonerna samt ett kritiskt ställningstagande gentemot företaget som de är anställda hos. Dessa frågor ansågs vara viktiga för att möjliggöra en ökad förståelse för de forskningsfrågor som studien ämnar undersöka då denna typ av intervjufrågor skapar förståelse för organisationsförändringen. Den varierande längden på intervjuerna som genomfördes handlar om ett fåtal intervjufrågor i intervjuguiden - dessa frågor var öppna på det viset att intervjupersonerna kunde resonera fritt, där vissa intervjupersoner valde att besvara frågorna med kortare "ja"- eller "nej"-svar. Det kan diskuteras om detta kan vara en problematik för studien och syftet med att öka förståelsen för organisationsförändringar, men i och med att dessa frågor var knutna till flera intervjufrågor som undersökte samma tema är detta inte problematiskt för studien. Om studien hade fokuserat på medarbetarnas upplevelse och syn på organisationsförändringen hade det möjliggjort en djupare förståelse för hur förändringen påverkar hela företaget och upplevelsen samt behovet av ett mer närvarande ledarskap - studiens resultat hade däremot inte blivit mer generaliserbar på grund av detta.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras det insamlade materialet från intervjuerna. Kapitlet inleds med att presentera vad organisationsförändringen innebär för Sjukhuset utifrån ledningens beskrivning av den. I andra och tredje avsnittet presenteras anledningen till organisationsförändringen och målet samt kommunikationen om förändringen från ledningens perspektiv och från chefernas perspektiv. Där ledningens perspektiv är en samling av VD:ns, Personalchefens och CFO:ns intervjuer. De två sista avsnitten presenterar chefernas upplevelse av hur Sjukhuset kan gå tillväga för att lyckas med organisationsförändringen och huruvida det finns motstånd eller uppslutning från cheferna.

4.1 Vad organisationsförändringen innebär för Sjukhuset

Organisationsförändringen med det delade ledarskapet innebär att varje avdelning som tidigare hade en chef som ansvarade för kompetensutveckling och det dagliga arbetet samt schemaläggning och andra traditionella HR-arbetsuppgifter, ska istället ha två chefer. Denna organisationsförändring kommer att gälla avdelningarna där anställda arbetar med att ge vård till patienter samt HR-avdelningen, den kommer således inte att beröra hela företaget eller påverka hela organisationsstrukturen. Den ena chefen ska, i och med förändringen, enbart arbeta med kompetensutveckling och det dagliga arbetet i kliniken medan den andra personen som är en HR-generalist arbetar med schemaläggning, ersättning och personalfrågor. De flesta personer som idag innehar en chefsroll kommer fortfarande ha detta efter organisationsförändringen men dessa personer kommer istället för att ha titlar såsom klinikchefer och vårdenhetschefer kallas för avdelningschefer och arbetsledare. Skillnaden är att det till dessa chefsroller kommer att finnas tre HR-generalister som ansvarar för de traditionella HR-frågorna för de olika befattningarna - det vill säga en HR-generalist har ansvar för sköterskor, en för läkare och en för vårdare. Organisationsstrukturen kommer att ändras till att ha tre avdelningar där vardera avdelning har en avdelningschef, och avdelningscheferna kommer sedan ha arbetsledare under sig. Sjukhuset har förhoppningen att organisationsförändringen med delat ledarskap ska innebära ett mer nära ledarskap i den operativa verksamheten - då mycket tid idag läggs på administrativa frågor.

4.2 Anledningar och mål med organisationsförändringen

4.2.1 Ledningens perspektiv

Organisationsförändringen har sin grund i en medarbetarundersökning som genomfördes våren 2021. VD:n och Personalchefen säger att det som framkom i denna undersökning var att företaget var trögflytande, hierarkiskt och att det var svårt att ta beslut. Inom företaget efterfrågades det även ett mer närvarande ledarskap, att bli bemött och sedd av sin chef samt att medarbetarna ville vara mer delaktiga. Våren 2021 valde även 5-6 läkare att söka sig till andra arbetsplatser. Bemanningen av Sjukhuset blev i och med detta en utmaning och även om företaget och medarbetarna lyckades bibehålla den dagliga verksamheten så var det enligt ledningen ett tufft år. Ledningen beskriver att verksamheten har hotats med att behöva stänga

på nätterna i och med att läkare försvann men att företaget har lyckats hålla öppet tack vare kompetensen hos personalen. Ett fackförbund med relation till Sjukhuset höll även i ett seminarium och gick ut med information om att det var läkare och sköterskebrist, vilket innebär att läkares och sköterskors kompetens bör finnas på rätt plats, samt att det fanns fördelar med delat ledarskap. Ledningen på Sjukhuset kom till slutsatsen att det var dags att förändra organisationen. Våren 2022, ett år efter medarbetarundersökningen, hölls flera möten med medarbetare och chefer för att utveckla en plan framåt för företaget. Samtal fördes även med fackliga ombud om hur organisationen i framtiden bör organiseras, där dessa personer menar på att Sjukhuset behöver plattas till för att tydliggöra det medicinska ledarskapet. Personalchefen förklarar att det sedan var VD:n som bestämde att organisationsförändringen ska genomföras och även VD:n som bestämde att vad som framkommit på mötena och medarbetarundersökningen var att företaget behövde ett delat ledarskap.

Idén om att byta ledarskapsstruktur inom företaget förklarar ledningen växte fram under åren som verksamheten präglades av osäkerhet i och med pandemin. Under denna period valde Sjukhuset att gå ifrån de vanliga beslutsprocesserna och de personer som arbetade för dagen hade mandat att ta beslut gällande patienter, schema och en eventuell stängning av Sjukhuset för att kunna bemöta den efterfrågan som fanns. Denna förändring inom företaget menar ledningen har varit en inspirationskälla till att vidare undersöka alternativa ledarskapsstrukturer. Med inspiration av ledarskapet under pandemin och vad som framkom i medarbetarundersökningen är tanken att det delade ledarskapet ska leda till effektivare beslutsprocesser och ett närmare ledarskap. VD:n och Personalchefen säger också att medarbetare har en tendens att prata med HR om sina rättigheter innan de pratar med sin chef, det delade ledarskapet bidrar till att de traditionella personalfrågorna hanteras av HR medan cheferna för och i de olika avdelningarna kan erbjuda ett närmare medicinskt ledarskap.

4.2.2 Chefernas perspektiv

Cheferna har en samlad bild av vad anledningen till organisationsförändringen är men det finns chefer som tror att det finns ytterligare anledningar bakom, vilka inte presenterats som det uttalade målet med förändringen. En av cheferna säger bland annat *“Det finns nog jättemånga anledningar till varför det här genomförs och jag tror att det nog är lite saker som inte ens jag har fått veta anledningen...”* (IP3). Det som cheferna tar upp som ytterligare anledning till förändringen är att vissa personer kanske inte ska ha så hög chefsposition och att förändringen är ett sätt att få bort vissa personer från en högt uppsatt ledande roll - och att anledningen till detta är att alla kanske inte är utbildade för att driva företaget framåt. Den samlade bilden som cheferna har är att förändringen har sin utgångspunkt i medarbetarundersökningen 2021 och att förändringen handlar om att uppnå ett närmare ledarskap i kliniken samt mer närvaro från sin chef i det kliniska arbetet. Flera chefer säger också att det i medarbetarundersökningen framkom att många medarbetare efterfrågade ett större inflytande, då företaget uppfattas som hierarkisk, samt att beslutsprocessen behöver kortas ner då beslut tar lång tid. Många chefer nämner även att en förändring behövs i

organisationsstrukturen då de arbetat efter en struktur som har funnits inom företaget i ungefär 15 år. Huruvida denna organisationsförändring är det mest optimala sättet till förbättring finns det delade åsikter om - flera chefer håller med om att en förändring är nödvändig men tycker att denna är för stor. Det hade räckt med en mindre förändring för att uppnå det uttalade målet.

Däremot har flera chefer vid tillfrågan om anledningen till organisationsförändringen börjat sina svar med att det är otydligt eller oklart vad målet med förändringen är. Vissa chefer menar på att det finns ett uttalat mål med förändringen som innefattar att byta ut vissa roller eller positioner - *“...jag tror att det finns ett inofficiellt annat syfte, och det är att man nog ville byta ut ledningen eller röra runt lite och byta ut vissa personer på olika positioner...”*(IP6). En annan chef instämmer på detta och menar på att *“alla kanske inte är gjorda för att leda [...] och sen handlar det om att ha rätt person på rätt plats”* (IP1). Cheferna förklarar att denna förändring kommer leda till att vissa sköterskor får större inflytande då organisationsförändringen leder till att det kommer att finnas avdelningar där sköterskor kommer ha chefsrollen och det ekonomiska ansvaret för avdelningen. Samtliga chefer har en positiv inställning till förändringen och det uttalade målet, där chefer som relativt nyligen blivit tillsatta i rollen beskriver sig ha en stor förståelse till efterfrågan på närvarande chefer. Många chefer upplever att detta kommer bidra till ökat fokus på kompetensutveckling hos medarbetarna i och med ett närvarande ledarskap men också att rätt kunskap hamnar på rätt plats - det vill säga att HR-generalisterna arbetar med de expertkunskaper de besitter och cheferna arbetar med det kliniska och medicinska som de är experter på.

4.2.2.1 Synergi

När det handlar om målet med organisationsförändringen fanns det en delad mening i om det var tydligt vad företaget vill uppnå. Men vid tillfrågan om det uttalade målet och de förändringar som faktiskt skedde i företaget var samstämmiga så tyckte alla chefer att det var det - *“Ett mer närvarande ledarskap? Ja, jo [...] det kommer det bli med den här arbetsledaren så kommer det att bli ett mer närvarande ledarskap”* (IP8). Däremot när det kommer till ökat inflytande hos medarbetarna samt att organisationsstrukturen plattas till och blir mindre hierarkisk finns det delade åsikter om förändringen kommer att bidra till detta. Vissa har en förhoppning att förändringen kommer leda till det medan andra säger att de har svårt att se att företaget uppnår detta mål genom förändringen. Samtliga chefer är samstämmiga om att förändringen kommer leda till ett mer närvarande ledarskap, men tror inte att organisationen kommer att bli plattare.

4.3 Kommunikation om förändringen

4.3.1 Ledningens perspektiv

Arbetet med att planera organisationsförändringen har skett i vad VD:n kallar för chefsgrupper, vilket innefattar de personer inom företaget som innehar en chefsbefattning - dessa personer är vårdenhetschefer och klinikchefer som kommer att få andra roller

(avdelningschef och arbetsledare) i och med förändringen. Kommunikationen gällande att det ska ske en förändring har skett på morgonmöten och det är även i samband med dessa möten som cheferna har haft möjlighet att delta i diskussioner och komma med idéer och åsikter om hur förändringen ska se ut. Dessa möten har skett under ett och ett halvt års tid och beskrivs som att alla chefer har varit inblandade. Mötena och diskussionerna som förts upplevs inte alla chefer valt att delta lika aktivt i utan det finns chefer som har valt att ta mer plats och andra som har mer stått vid sidan och betraktat arbetet. Perspektivet från ledningen är att regelbunden kommunikation har skett med cheferna under ett och ett halvt år, med vissa tillfällen av uppsamling och avstämningar om vart i processen som Sjukhuset befinner sig i.

Kommunikationen till övrig personal, det vill säga andra medarbetare än chefer, har skett via veckobrev varannan månad där ledningen tidigt i processen har kommunicerat ut att det ska genomföras en organisationsöversyn och varför denna genomförs - *“Det här med att vi vill svara upp på det som har kommit på medarbetarundersökningar med närvarande ledarskap och att vi vill förbereda för att kunna arbeta på lite annat sätt”* (VD). Ledningen säger att nu när förändringen börjar närma sig och förändringen håller på att implementeras, under det senaste halvåret, även informerat och kommunicerat med medarbetarna på personalmöten - där första mötet spelades in och lades upp på Sjukhusets intranät. I denna presentation genomförd av ledningen beskrivs återigen grundtanken och huvuddragen i förändringen där syftet med den nya kliniska indelningen tydliggjordes.

Ledningen beskriver att de har öppnat upp för frågor men upplever inte att det är någon av cheferna som har någon fråga, inte heller personalen har någon fråga om förändringen - och ledningen drar delvis slutsatsen att medarbetarna har förstått det rationella i det som har kommunicerats ut. Däremot har vad som kommunicerats till olika avdelningar varit lite olika och den avdelningen där den nya strukturen till viss eller stor del redan är implementerad har det kommunicerats om att förändringen inte kommer bli så stor. I avdelningar, specifikt en av avdelningarna, har ledningen valt att inte kommunicera så mycket med innan chefsrollerna var på plats i och med att det inte fanns någon för medarbetarna att vända sig till. Detta innebär att ledningen har *“hållit lite på den informationen”* (VD). Informationen till den avdelningen har varit mer övergripande om förändringen medan ledningen väntade på den som skulle bli chef för avdelningen, detta för att denna chef ska möta upp och svara på frågor.

4.3.2 Chefernas perspektiv

Arbetet med planeringen för organisationsförändringen har skett genom bland annat lunch-till-lunch-möten och andra former av möten där diskussioner har förts gällande vad företaget behöver och hur den ska se ut i framtiden. Chefer har bjudits in att delta med idéer och åsikter inför förändringen och majoriteten av cheferna upplever att deras idéer har tagits i beaktning vid utformningen.

Vi har stormöten med alla chefer en gång i månaden och där diskuterar vi tillsammans vad det skulle kunna vara för förändringar för det här önskemålet från personalen och vi ser de här problemen och så diskuterar vi i mindre grupper hur vi skulle kunna komma åt det här. (IP7)

Däremot lyfter några chefer att utformningen som diskuterats fram på lunchmötena som sedan presenteras för ledningen blev en annan efter denna presentation - det vill säga att den idé som presenterades i slutändan blev en annan. Dock är organisationsförändringen i sitt stora hela detsamma men några chefer var fundersamma och upplevde att vissa detaljer inte helt var samma som tidigare, cheferna hade däremot inget exempel på vad som förändrats utan de kände att det inte blev enligt den bild som de uppfattat förändringen. Flera chefer upplever att de varit delaktiga i utformningen men det slutgiltiga beslutet om organisationsförändringen togs av VD:n. Några chefer lyfter att mötena för att diskutera förändringen har upplevts som ett *“spel för galleriet”* (IP6) och att förändringen redan innan var bestämd - upplevelsen var att det var bara för syns skull och att det hade blivit samma utfall även om inte cheferna hade inkluderats i förarbetet.

Information om förändringen som sker har efter beslut om genomförande kommunicerats ut på möten men även genom veckobrev skrivet av VD. Vad som framkommer genom intervjuer med cheferna är att denna information inte har varit den bästa alla stunder. Vissa chefer beskriver att informationen delvis har kommunicerats på ett sådant sätt att ledningen förväntar sig att alla chefer vet exakt vad förändringen innebär eller kommer innebära, och att informationen verkar ha nått personer vid olika tidpunkter och i olika skeenden av implementeringen. Något som framkom också var att implementeringen av det nya arbetssättet redan till stor del har startat inom en av avdelningarna, vilket inte alla chefer var medvetna om utan kom som en *“chock”* vid ett veckomöte - att förändringen kommit såpass långt som den hade i den avdelningen. Flera chefer lyfter att de har upplevt en tystnad den senaste tiden och säger *“Är det någonting som man hade kunnat göra bättre till nästa gång så tror jag att det är kommunikationen, framförallt på slutet. Den här tystnaden, liksom, det är aldrig bra.”* (IP2). Flera chefer efterfrågar tydligare kommunikation och säger *“Det låter så himla enkelt men det är jättesvårt.”* (IP2).

4.4 Hur kan man gå tillväga för att lyckas

Flera chefer menar att kommunikation är en väldigt viktig del i förändringsarbetet - att detta är nyckeln till att organisationsförändringen lyckas. Här belyser cheferna att det är viktigt med ett tydligt syfte och mål från ledningen som går att kommunicera ut till medarbetarna för att få med alla *“på tåget”*. Däremot nämner många chefer att de har olika syn på vad syftet och målet är med förändringen och här har kommunikationen från ledningen inte varit tydlig. En chef beskriver det enligt följande *“[...] VD:n har nog tänkt tusen tankar och mycket har blivit en sanning och en självklarhet för hen men bara berättat hälften så alla har inte samma bild eller alla är inte med på tåget liksom.”* (IP6). Det är även viktigt att ha en kontinuerlig kommunikation med alla som berörs av förändringen då förståelsen för förändringen skiljer sig åt, *“Jag har ju kommit mycket längre i den här processen än vad medarbetarna i min grupp har och det måste man ha förståelse för.”* (IP2). Flera chefer menar också på att det finns en problematik med att förändringen har tagit den tid som den tar att implementera och att detta försvårar processen. De menar att på grund av det långa tidsintervallet, som är ungefär ett och ett halvt år, så har cheferna tappat själva målet med förändringen - att målet och syftet har blivit för luddigt. Många chefer belyser även vikten av att vara motiverade,

förstå sin roll och känna sig trygga i sina arbetsuppgifter för att förändringen ska lyckas. Hjälp från en extern part hade varit till fördel menar en del chefer. Detta var något som cheferna lyfte fram till ledningen, att konsultera en person med spetskompetens inom organisationsförändringar, men ledningen valde istället att själva genomföra organisationsförändringen. Vissa chefer menar på att en extern part med kompetens inom området hade förenklat förändringsprocessen.

Det finns även en samlad bild hos cheferna när det kommer till teori och praktik där de menar på att ledningen inte ska vara rädda för att ändra en satt plan - vilket även VD:n har uttryckt en förståelse för. De förklarar att det är viktigt att ha öppenhet och ödmjukhet inför planen som finns men att det även måste ske ständiga avstämningar med avdelningarna för att se vad som fungerar och inte fungerar, *“Det måste finnas en acceptans och en vilja att kanske förändra igen, trots att det oftast tar emot.”* (IP4).

Hur implementeringen av förändringen ska ske finns det delade åsikter om. Några chefer menar på att de mest effektiva är att bestämma ett datum som förändringen ska ske och efter det datumet följer hela företaget den nya organisationsstrukturen. Andra menar att det mest effektiva sättet är att successivt implementera organisationsförändringen och börja med vissa avdelningar för att steg för steg implementera förändringen i hela organisationen.

4.5 Motstånd och uppslutning i en förändrad chefsstruktur

Överlag har samtliga chefer en positiv inställning till organisationsförändringen och tycker att det är dags att det händer något inom företaget, att det är dags att göra någon form av förändring. Vissa chefer uttrycker endast positivitet medan andra menar på att de är där för att jobba och göra det som de är anställda för att göra.

[...] man kan alltid tycka saker för sin egen del. Men jag tycker kanske inte riktigt att det är det som jag ska göra främst för jag är ju här för att arbeta, jag är inte här för att göra det som jag tycker är roligast i världen. Det är inte det jag får betalt för... Utan jag får betalt för att liksom göra ett jobb som jag har. Söker jag ett jobb så ska jag göra det. (IP9)

Sedan är det flera chefer som tror att samma effekt, med förändringen och att göra något annorlunda, hade varit möjligt genom att göra en mindre förändring som inte är lika genomgående av hela organisationsstrukturen. Eftersom cheferna upplever organisationsförändringen som relativt stor och genomgående så finns det en del oro. Organisationsförändringen är i implementeringsfasen och alla nya roller, det vill säga arbetsledare, är inte tillsatta ännu. Flera chefer beskriver en oro för vad som kommer att hända med dem och vilken befattning som de kommer ha i den nya organisationen. En rädsla för förändring uttrycker också flera chefer trots den övergripande positiva inställningen till det delade ledarskapet och vad detta kommer att innebära. Men även där finns det en oro för att tappa kontroll över “sin personal” och en osäkerhet i vilka arbetsuppgifter som kommer att tillfalla cheferna och vilka som tillfaller HR-generalisterna. Genomgående i samtalen med

cheferna är att de upplever en oklarhet eller otydlighet i fördelningen av arbetsuppgifter, framförallt när det handlar om exempelvis lönesättning. Där vissa chefer ser det som viktigt med ett nära samarbete mellan cheferna och HR-generalisterna vid lönesättning medan andra upplever en otydlighet i vem som sätter lönerna. Det delade ledarskapet tror däremot alla chefer kommer leda till ett mer närvarande ledarskap men alla arbetsuppgifter är inte tilldelade - det finns exempelvis en oklarhet i vem som sätter lönerna för medarbetarna. Men cheferna är däremot positiva till att rätt kunskap finns tillgänglig för medarbetarna och att det blir rätt kompetens på rätt plats.

Förändringen till delat ledarskap och dess innebörd för arbetsuppgifter och framtida ansvar är således inte något som är utarbetat eller tydligt kommunicerat till cheferna. Det som många chefer var överens om är att förändringen innebär ett större ekonomiskt ansvar för avdelningscheferna och att arbetsledare kommer kunna vara mer närvarande i det kliniska arbetet nu när de inte behöver sitta med de administrativa frågorna längre; HR-generalisterna tar över dessa. Överlag finns det ingen av cheferna som tror att de förändrade ledarskapet kommer att påverka deras ledarskap på ett negativt sätt utan det kommer snarare följa de uttalade målet och möjliggöra ett mer närvarande ledarskap - cheferna ser den stora risken som förlorad personlig kontakt med sina medarbetare. Däremot är rätt kompetens på rätt plats, vilket cheferna ser som en stor fördel och tillgång för företaget även om det till en början kan vara rörigt med vem som är respektive chef eller HR-generalist. En av cheferna menar på *“Jag tror och hoppas att det kommer bli bra, framförallt när det kommer till de här lite tyngre bitarna som sjukskrivningar, rehabiliteringar, sådana saker som har med lagar och regler. Det är ju sådant som vi faktiskt egentligen inte är jättebra på...”* (IP9), vilket flertalet chefer håller med om. Det som däremot lyfts som ett negativt inslag av några av cheferna är att varje chef inte kommer att lägga schemat längre och att cheferna måste finnas på plats för att träffa sin personal, detta innebär att cheferna inte längre har kontroll över schemat och inte heller över sina egna arbetstider. En av cheferna menar på att den nya organisationsstrukturen inte kommer påverka alla avdelningar i samma utsträckning utan ser det som en större möjlighet att vara mer delaktig och ingå i en större grupp, *“för min avdelning tycker jag att det är roligt, vi är ganska ensamma annars [...] och då kommer vi ju ha med fler på stormöten”* (IP5).

5. Analys och diskussion

5.1 Anledningar och mål med organisationsförändringen

Det är tydligt i fallstudien av Sjukhuset att organisationsförändringen drivs av interna drivkrafter och att det som ligger bakom är ett strategiskt arbete (Child, 2015; Dawson, 2003). Detta beskrivs både ur ledningens och chefernas perspektiv, att det kommer vara nya personer som kommer inneha chefspositioner, vilket innebär att personer inom företaget kommer att tilldelas nya positioner och en förändring i organisationsstrukturen kommer att ske. Det finns även en vilja från ledningens håll att förändra de administrativa processerna som även cheferna överlag håller med om, men cheferna tror att det till detta mål finns ett inofficiellt mål med förändringen som handlar om att byta ut vissa chefer. Idag beskrivs det att cheferna lägger mycket tid på de administrativa arbetsuppgifterna och samtliga intervjupersoner tycker att det behövs en förändring för att minska den tid som läggs på detta. Child (2015) beskriver även att organisationer måste förändras för att inte fastna i de hierarkiska strukturerna som fungerade förut, detta stödjer ledningens anledning till att ta beslut om förändringen då det inte genomförts en organisationsförändring på 15 år och att företaget upplevs som trög och hierarkisk enligt deras uppfattning av medarbetarundersökningen 2021.

Anledningen till organisationsförändringen kan i och med fackliga förbundets seminarium om att tydliggöra det medicinska ledarskapet samt den läkar- och sköterskebrist som finns i Sverige, tolkas som en trend, en modefluga (Alvesson & Sveningsson, 2014; Czarniawska, 2015). Även om ledningen själva påtalar att idén och anledningen till det delade ledarskapet kopplas till hur möten hölls under pandemi-året så kan det finnas en risk i att Sjukhuset väljer att agera på det fackliga förbundets uttalande. Det finns inget som nödvändigtvis säger att detta uttalande eller idé från fackförbundet är något annat än en trend - likt TQM, lean management och agilt ledarskap - och att hoppa på trender kan vara kostsamt och det kan även skapa oreda och osäkerhet inom Sjukhuset. Något som talar för att det kan hända att det är en trend är att syftet och målet inte är tydligt enligt cheferna - att cheferna på vissa sätt förstår anledningen till förändringen men har svårt att förstå syftet. Här finns en problematik med att ledningen kan ha agerat utifrån externa påtryckningar som nödvändigtvis inte ger nytta för företaget och därigenom blir organisationsförändringen en trend som skadar företaget. Detta stärks av att ett flertal chefer menar på att en mindre förändring hade räckt för att nå målen.

Enligt både perspektivet från ledningen och cheferna kan däremot organisationsförändringen ses som evolutionär (Alvesson & Sveningsson, 2014) eftersom den varit gradvis framväxande då arbetet har pågått från hösten 2021 till nu - och fortfarande inte är färdigställt. Organisationsförändringen är även en långsiktig satsning på Sjukhuset och dess verksamhet. Men å andra sidan kan den även ses som revolutionär (Alvesson & Sveningsson, 2014) i och med att förändringen är verksamhetsövergripande och påverkar Sjukhusets struktur och ledarskap. Det går även att diskutera om förändringen drivs av externa påtryckningar,

fackliga förbundets uttalande, eller om det är interna drivkrafter, medarbetarundersökningen 2021, alternativt det "outtalade syftet" som flera chefer påtalar sig tro kan vara en anledning till förändringen. Då den samlade bilden inte är enig gällande anledningarna till förändringen finns även en risk här att förändringen endast kommer att skada företaget istället för att gynna den.

Organisationsförändringen är från ledningens perspektiv noggrant planerad och det finns ett tydligt mål med vad som ska uppnås - den är avsiktlig (Mills m.fl., 2009). Förändringen som enligt en delad uppfattning från ledningen och cheferna har ett uttalat mål och syfte med vad som ska uppnås kan diskuteras om det finns en syn från ledningen att organisationer kan förändras och manipuleras för att uppnå det resultat som är tänkt. Det är möjligt att säga att förändringen inte är spontan utan det har funnits en rationell process och en avsiktlig strategi bakom beslutet från ledningens perspektiv. Däremot är det möjligt att enligt chefernas perspektiv diskutera om det finns en avsiktlig strategi bakom förändringsarbetet och hur förändringen ska implementeras i och med att cheferna upplever svårigheter med att se hur förändringen skulle leda till en plattare organisation och större inflytande. Med tanke på ledningens perspektiv om att det finns ett tydligt mål och syfte konstaterat med chefernas perspektiv på anledningen till förändringen samt upplevelsen av att mål och syfte inte är tydligt formulerade eller kommunicerade är det möjligt att diskutera om Sjukhuset kommer att nå sina mål. Organisationsförändringar kan vara välplanerade och ändå inte nå sina mål (Balogun, 2006) eftersom det inte går att förutse framtiden, men det kan vara möjligt att Sjukhuset inte når sina mål i och med att cheferna inte ser att själva förändringen, syftet och målet, inte är i synergi. Även om chefernas inställning överlag är positiva till att det sker en förändring och att det finns många bra anledningar till att genomföra något som "rör runt", så kan denna organisationsförändring se annorlunda ut efter implementeringen än vad den gjorde vid planeringen (Balogun, 2006). Organisationsförändringen kan således leda till oförutsägbara resultat och att Sjukhuset inte når sina mål, vilket kan bero på att ledningen inte uppfattats som tydliga med mål och syfte utifrån chefernas perspektiv.

5.2 Kommunikation om förändringen

Enligt cheferna och ledningen har kommunikationen om förändringen skett tidigt i processen, där informationen och kommunikationen skett via möten med cheferna. Vilket går i linje med vad Johansson och Heide (2008) lyfte fram om vikten av att involvera medarbetare i förändringsprocesser då detta ökar sannolikheten för att medarbetare blir mer mottagliga för organisationsförändringen. Mötena har varit ett återkommande inslag i ledningens kommunikation till cheferna i delvis ett försök att kommunicera budskapet med förändringen men också för att arbeta med vad förändringen kommer att innebära. Det är möjligt att ledningen arbetat på detta sätt för att förankra budskapet hos cheferna (Angelöw, 2010) och för att förbereda cheferna på implementeringen av förändringen (Elving, 2005) - men också för att det ska skapas en förståelse och acceptans för de förändringar som ledningen vill genomföra på Sjukhuset (Johansson & Heide, 2008). Huruvida de har lyckats med detta går att diskutera då varken budskapet eller förståelsen för förändringen har nått alla cheferna.

Vissa chefer har varit tydliga med att de efterfrågar mer kommunikation samt att den ska vara mer regelbunden då det upplevs som att det var längesedan de hörde något om organisationsförändringen. Cheferna menar att stor vikt bör och behöver läggas på kommunikation från ledningen för att "få med sig alla på tåget". Johansson och Heide (2008) betonar däremot vikten av att hålla dialoger med medarbetare kontinuerligt eftersom tolkningen som mottagaren gör är avgörande för om målet med förändringen uppnås. Det går således att diskutera om det är dialoger som Sjukhuset måste ha med cheferna och inte kommunicera via veckobrev. Det finns en vikt i att skilja på kommunikation och dialog eftersom kommunikation kan vara ensidig och dialoger är mellan två parter, och utifrån vad både ledningen och cheferna säger så är det inte många frågor som har kommit från medarbetare eller från cheferna för den delen. Lindberg och Erlingsdóttir (2005) diskuterar hur en idé kan ta olika former och betydelser i olika delar av organisationen och att översättningen av information skiljer sig åt. Med det ojämna kommunikationsflödet till olika avdelningar finns det risker i att information om förändringen tar olika form och att de anställda hittar på egna sanningar. Även om ledningen spelade in en presentation och delade denna på intranätet så är detta en envägskommunikation från ledningen. Det som kan diskuteras är hur cheferna har valt att tolka information när det inte har skett en dialog och en översättning av informationen istället behöver göras av cheferna. Möjligheten finns att cheferna på grund av envägskommunikationen har skapat och format sin egen sanning om förändringen där de i och med detta inte har några frågor rörande organisationsförändringen.

Huruvida informationen har varit tillräcklig för cheferna gällande organisationsförändringen finns det delade åsikter om. En del chefer menar på att de har haft en konstant och tydlig kommunikation med ledningen medan andra chefer upplever en lång tystnad från ledningen under en period. Ledningen själva beskriver att det har varit en konstant kommunikation mellan dem och cheferna och upplever att antalet frågor har varit ytterst få. Däremot har ledningen insikt i att alla chefer inte har förstått syftet med förändringen fullt ut. Angelöw (2010) belyser vikten av att ledningen förmedlar tillräcklig och korrekt information för att undvika missuppfattningar, något som cheferna hade delade åsikter om. Det finns en tydlig trend gällande vilken avdelning den intervjuade chefen arbetar på, då de olika avdelningarna arbetar på olika sätt i dagsläget. De avdelningar som arbetar likt de arbetssätt som organisationsförändringen förespråkar har lättare att förstå förändringen än personer som jobbar på andra avdelningar. Det innebär att ledningen på Sjukhuset behöver anpassa sin kommunikation för att undvika missförstånd hos personalen (Angelöw, 2010), ledningen behöver också vara medvetna om vilken information som har kommunicerats ut till cheferna då vissa är mer informerade än andra om förändringen. Det finns även en avdelning där ledningen har valt att inte kommunicera ut information gällande organisationsförändringen, detta på grund av att en chef inte var tillsatt. Här går det att fundera huruvida informationen var tillräcklig för personalen i den avdelningen, och hur detta kan leda till eventuella missuppfattningar i framtiden (Angelöw, 2010).

Det är möjligt att diskutera ledningens kompetens när det kommer till den kommunikativa förmågan (Allen m.fl, 2007). Det finns en positiv inställning till att det ska ske en förändring bland cheferna men det finns också en osäkerhet kring flera delar, såsom mål och syfte, vilket

kan innebära att ledningens kommunikativa förmåga inte är på den nivå som den behöver vara för att öppna upp chefernas inställning till förändringen. Genom planeringen hade det eventuellt varit fördelaktigt om ledningen valt att ta in en person som är expert på organisationsförändringar då det kanske genom denna person hade varit enklare för cheferna att "Walk the Talk" (Johansson & Heide, 2008) om processen hade fått hjälp att gå snabbare och kommunicerats till personalen på ett tillfredsställande sätt. Upplevelsen som majoriteten av cheferna gav var att hela processen och kommunikationen om den var rörig och diffust, där tilliten till den förändring som genomförs inte riktigt finns där på alla plan när det kommer till syfte och mål. Oreg (2006) påpekar vikten av att det finns en tillförlitlig relation mellan ledningen och cheferna i organisationen under en förändringsprocess. Tolkningen från intervjuerna med cheferna är att de inte har full tilltro till ledningen eller förändringens storlek på grund av den bristande kommunikationen.

5.3 Hur man kan gå tillväga för att lyckas

Likt vad cheferna säger om hur en organisationsförändring lyckas lyfter Alvesson och Sveningsson (2014) vikten av kommunikation från ledningen. Kommunikation från ledningen i ett tidigt skede är av stor vikt för att få med sig alla medarbetare. Cheferna lyfter att det är viktigt med ett tydligt syfte och mål från ledningen för att ha möjlighet att förstå varför, hur och när organisationsförändringen är tänkt att genomföras och vad det tänkta resultatet är. Skulle synergi återigen diskuteras så finns det en upplevd svårighet för cheferna med att exakt säga vad förändringens syfte och mål är, trots medverkan i möten om hur förändringens utformning ska vara. Det går att diskutera om otydligheten har sin grund i att förändringen som cheferna var med och utformade blev annorlunda efter att den presenterades för ledningen. Det är möjligt att VD:ns beslut om att Sjukhuset ska genomföra den reviderade förändringen påverkade kommunikationen i och med att det skapade en oro hos cheferna med vad förändringen faktiskt kommer att innebära. Jacobsen och Thorsvik (2021) menar på att visionen och strategin måste vara tydlig, och det är möjligt att cheferna delvis tappade greppet om vad förändringen innebär efter presentationen för ledningen samt att strategin som de redan varit med och utformat nu kommer att se annorlunda ut. Detta i kombination med att kommunikationen inte uppfyller behovet hos cheferna kan leda till att organisationsförändringen inte uppnår de resultat som sjukhuset har satt upp.

Enligt cheferna verkar inte ledningen heller ha funderat över var i förändringsprocessen som cheferna befinner sig. En av cheferna beskriver det som att VD:n säkert har tänkt tusen tankar och att hen tillsammans med ledningen befinner sig längre fram och har en annan förståelse än vad övriga chefer har för förändringen som ska implementeras. Det är av vikt vid organisationsförändringar att alla medarbetare är "med på tåget" och en utmaning som finns är att förstå att alla inte befinner sig på samma plats i förändringen (Ahrenfelt, 2013). Medan ledningen har klivit på förändringståget och är framme vid sin destination så har majoriteten av cheferna precis klivit på tåget - och utifrån chefernas beskrivning verkar det som att medarbetarna fortfarande står på perrongen. Det är möjligt att detta är ett resultat av att syftet och målet inte är tydligt för cheferna samt att det kan bero på att flera chefer tror att det finns ett inofficiellt syfte som de väntar på att detta ska bli tydligt.

Cheferna efterfrågar och tror att det krävs en öppenhet och ödmjukhet för den planerade förändringen för att det ska lyckas. En öppenhet för att ta emot feedback, att agera och förvalta chefernas åsikter om förändringen lyfter även Nadim och Singh (2019) är en viktig del i att driva en lyckad förändringsprocess. Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter även vikten av medarbetarnas delaktighet eller iallafall upplevda delaktighet för att motivera genom förändringen. Där mötena som cheferna ha medverkat i under en lång period bidrar till detta, då de fick komma med idéer och åsikter, men det är däremot möjligt att cheferna inte upplever sig delaktiga och motiverade efter att planen för förändringen reviderades av ledningen - och visionen för förändringen upplevs som luddig av flera chefer. Cheferna lyfter även ett behov av att det ska ske ständiga avstämningar för att komma underfund med vad som fungerar och vad som inte fungerar när teori blir praktik - vilket även är något som VD:n har uttryckt och är medveten om måste göras, men som det inte ges intrycket av att det sker. Jacobsen och Thorsvik (2021) menar på att det är viktigt för att förändringsprocesser ska lyckas.

Jacobsen och Thorsvik (2021) belyser vikten av en anpassningsbar struktur och kompetens för att lyckas genomföra en organisationsförändring. Sjukhuset är idag beskrivet både av cheferna och ledningen som en hierarkisk organisation med långa beslutsvägar, där flera chefer menar att förändringen har varit för långdragen. En anledning kan vara just att organisationen idag inte är platt och att detta påverkar tiden som planeringen och implementeringen tar. Vissa chefer tycker att implementeringen borde ske från en dag till en annan, andra tycker att Sjukhuset ska arbeta med implementering i en avdelning åt gången medan andra tycker att rollerna borde vara tillsatta innan Sjukhuset börjar med implementeringen. Men det går att diskutera om något av dessa förslag från chefernas sida för hur Sjukhuset ska lyckas med organisationsförändringen har någon större betydelse i och med vad Jacobsen och Thorsvik (2021) säger om en anpassningsbar struktur. Det kan vara så att det bästa sättet för Sjukhuset att lyckas är att, som chefer påtalade i ett tidigt skede vid planeringen av förändringen, att en extern part som är expert på organisationsförändringar skulle kunna hjälpa till i förändringsprocessen och möjliggöra att Sjukhusets förändring blir effektiv. Tolkningen från cheferna är att förändringsarbetet inte är effektivt.

Upplevelsen är att ledningen är beredda att ta vissa risker för att förändras (Meyerson & Martin, 1987) och att det finns ett stort driv från både ledningen och cheferna att något behöver ske i organisationen för att den ska bli ännu bättre. Däremot vid ett förändringsarbete är det viktigt att inte glömma bort kulturens roll. Varken chefer eller ledningen har lagt någon vikt vid att kulturen är något som de arbetar med eller som ses som ett viktigt inslag i organisationsförändringen. Däremot menar Meyerson och Martin (1987) att kultur har tre roller i organisationsförändringar - det symboliska, det instrumentella och det integrativa. Det är möjligt att diskutera om det är så att Sjukhuset inte lever upp till det symboliska perspektivet i och med att cheferna inte upplever tydlighet i syfte och mål och därför inte har skapat en gemensam identitet eller förståelse. Det finns svårigheter i att veta om förändringen ligger i linje med Sjukhusets kultur innan förändringen men i och med den positiva inställningen som samtliga chefer har till att en förändring behövs så är den välkommen. Det

finns även svårigheter i att diskutera huruvida ledningen ser kulturen som ett verktyg för att uppnå specifika mål, men inget specifikt arbete har genomförts för att anpassa kulturen för att stödja förändringens mål och de nya strategierna - det har snarare skett ett parallellt arbete med implementeringen där information kommuniceras ut sporadiskt eller inte alls. Huruvida Sjukhuset har ett integrativt perspektiv på kultur är således också svårt att diskutera men vad som är tydligt från cheferna och ledningen är att de vill skapa något hållbart och långsiktigt som bidrar till företaget och dess överlevnad. Det är möjligt att diskutera om bristen på aktivt arbete med kulturen på Sjukhuset kan vara en anledning till att förändringen inte kommer att lyckas.

5.4 Motstånd och uppslutning

Sjukhusets organisationsförändring bemöts av både motstånd och uppslutning, vilket går i linje med Jacobsen (2019) studier. Trots att samtliga chefer som intervjuades hade en positiv inställning till förändringen går det ändå att se tendenser till motstånd i flera delar, även om detta inte uttalats specifikt av cheferna. Ett långt tidsintervall, i samspel med bristande kommunikation, har lett till minskad motivation hos cheferna över tiden, vilket Nadim och Singh (2019) beskriver som en möjlig förklaring till att ledningen inte har hanterat motståndet på bästa sätt. Det kan finnas en problematik i att uppfatta att det finns motstånd inom företaget. Ur ledningens perspektiv har det inte uppfattats som att cheferna har några frågor om förändringen men det kan istället vara så att det finns problematik i att uppfatta vad Jacobsen (2019) benämner som passivt motstånd - då detta motstånd är ett tyst motstånd. Motstånd som är en naturlig del av förändringsprocesser (Thomas & Hardy, 2011), är viktigt för att utveckla förändringen för att möjliggöra att den blir som intentionen var (Jacobsen & Thorsvik, 2021; Nadim & Singh, 2019). Men det är möjligt att diskutera om det finns svårigheter för Sjukhuset att fånga upp passivt motstånd eller om ledningen väljer att inte adressera det motstånd som de eventuellt upplever.

Under intervjuerna har det noterats att chefer som har varit delaktiga i planeringen, och fått vara med och tillföra idéer och åsikter, samt varit en del av förändringsprocessen från ett tidigt skede har en annan tillit och engagemang till organisationsförändringen än de som fick informationen senare. Informationen gällande organisationsförändringen har nått de berörda parterna i olika skeden - vissa har fått informationen tidigare än andra. Däremot har alla fått budskapet om förändringen innan den påbörjades vilket är av stor vikt och går i linje med Ahrenfelt (2013). Däremot belyser även författaren att det är av största vikt att skapa en tydlig uppfattning om förändringens mål och vision till medarbetarna för att minska eventuellt motstånd. Detta är något som flertalet chefer uttryckt inte har varit tydligt med organisationsförändringen - att syftet och målet har blivit diffust under tidens gång. Huruvida detta har påverkat cheferna är svårt att avgöra då samtliga chefer har visat uppslutning mot organisationsförändringen, däremot till olika grad. De chefer som har varit minst positiva till förändringen kan antas tillhöra kategorin passiv uppslutning (Jacobsen 2019). Behovet av förändringen finns det en enad bild om, att en förändring behövs och att personalen efterfrågar ett nära ledarskap, vilket Jacobsen (2019) lyfter som en viktig del i att förändringen ska bemötas med uppslutning. I och med detta stärker det möjligheten att

diskutera om cheferna tillhör kategorin passiv uppslutning - cheferna är positiva till förändringen, de är eniga om att Sjukhuset är i behov av förändringen men känner inte att det är exakt deras idéer som förverkligats eller aktivt bidragit i mötena för utformningen av förändringen.

Organisationsförändringen är beskriven som att det finns ett inofficiellt syfte som kommer leda till att personer som idag har chefspositioner kommer resultera i att vissa chefer inte längre kommer ha en chefsbefattning eller inte lika stort inflytande. Samtidigt kommer vissa personer att få en chefsbefattning som de tidigare inte hade. Detta tillsammans med att förändringens mål är att platta till organisationsstrukturen kan i och med de förändrade arbetsuppgifterna för vissa chefer och personer inom företaget leda till identitetsförlust (Jacobsen, 2019). Individer kommer således med förändringen att "förlora" vissa arbetsuppgifter och få ändrade befattningar som kan komma att påverka deras identitet i företaget men även privat. Beroende på upplevelsen av detta kan det resultera i att dessa personer gör motstånd mot förändringen, men huruvida det kommer vara aktivt eller passivt går inte att diskutera. Däremot kan det vara så att dessa personer är medvetna om att det är deras arbetsuppgifter och befattning som står och väger om den ska vara kvar, och de personer som upplever detta kan vara de chefer som ledningen beskriver vara passiva på möten om förändringen. Vad som är möjligt att diskutera är om detta kommer leda till att dessa personer söker sig till en annan arbetsplats för att behålla sin identitet eller om Sjukhuset kommer uppleva ett aktivt motstånd under processen från de personer som berörs av det.

5.5 Chefsstrukturen

Sjukhusets organisationsförändring av dess chefsstruktur följer Grints (2010) resonemang om samspelet mellan kompetens och ledarskap. Enligt Grint (2010) är det inte självklart att inneha kompetens inom ett område också betyder att man är en bra ledare, vilket en del chefer på Sjukhuset anser har varit ett problem. Vissa chefer tror att det finns ett inofficiellt syfte med organisationsförändringen, att byta ut vissa chefer, på grund av att deras kompetens inte är efterfrågad som ledare. Det finns även en del chefer som beskriver en rädsla och oro inför sina förändrade arbetsuppgifter, vad som kommer hända med dem efter organisationsförändringen, och hur deras privatliv påverkas av ändrade arbetstider. Då chefsstrukturen förändras på Sjukhuset, och chefsrollerna får ny benämning och innebörd, leder detta till att cheferna inte är lika fria med att sätta sina egna arbetstider och scheman, vilket de har kunnat göra innan förändringen. Detta leder till en minskad möjlighet till att bestämma på egen hand, vilket Yukl (2013) beskriver kan bemötas med en typ av motstånd hos cheferna för att skydda sitt egenintresse. Om detta är fallet på Sjukhuset finns det svårigheter med att diskutera. Det finns ett flertal chefer som just nämner denna aspekt men tolkningen är ändå att de har en positiv inställning till organisationsförändringen. En chef menar på att det inte är hans uppgift att tycka till och bestämma vad som blir bäst utan han är endast anställd för att utföra sitt arbete. Vilket också kan diskuteras om det är en brist på engagemang i företagets utveckling och att det kan finnas en brist i att chefer inte vill vara

delaktiga i utformningen - att det saknas ett kritiskt tänkande (Ahrenfelt, 2013) som ytterligare kan innebära att organisationsförändringen når de mål som är uppsatta.

Syftet med organisationsförändringen på Sjukhuset är att se till att rätt kompetens används på rätt plats och för att främja detta har de valt att ha ett delat ledarskap i kliniken. Det innebär att arbetsledare, avdelningscheferna och HR-generalisterna kommer att ansvara över samma arbetsgrupp men ha olika arbetsuppgifter som de ansvarar över, något som Döös m.fl. (2013) beskriver som ett matrisledarskap. Det som är specifikt med matrisledarskap är att det inte är vanligt att dessa personer eller befattningar inom organisationen har ett nära samarbete eller ledarskap (Döös m.fl., 2013). En positiv inställning till detta delade ledarskap råder bland cheferna, eftersom de tror att det kommer att främja kompetensen inom alla arbetsuppgifter. Däremot är de en del chefer som har uttryckt bekymmer kring att behöva förhålla sig till flera HR-generalister eftersom dessa HR-generalister kommer vara uppdelade efter medarbetarnas befattning och inte avdelning, vilket innebär att en arbetsledare kan behöva förhålla sig till tre olika HR-generalister beroende på de anställdas befattning. Det kan innebära att arbetsledare ska förhålla sig till både sin avdelningschef men även flera HR-generalister vilket kan skapa en förvirring till en början innan strukturen är etablerad. Detta kan vid ett senare stadium bemötas med motstånd, då företaget kan uppleva mer arbete på grund av att de nya rutinerna inte är satta (Jacobsen, 2019). Trots den positiva inställningen till matrisledarskap och en tilltro till att det kommer skapa en balans (Döös m.fl., 2013) finns det risker med att chefer, som idag ansvarar för HR-frågor, kommer på grund av vana att fortsätta besvara dessa frågor - och det uppstår en konkurrens mellan cheferna och HR-generalisterna när det kommer till att ta ansvar för sina medarbetare. Detta kan framförallt vara en risk innan den nya strukturen är etablerad och medarbetare fortfarande vänder sig till den chef som de har ett nära dagligt samarbete med.

Huruvida Sjukhuset kommer att lyckas platta till organisationen med hjälp av den nya chefsstrukturen går att diskutera. Likt forskningen säger gällande chefskap och ledarskap (Andersson m.fl., 2020; Sveningsson & Alvesson, 2010; Grey, 2016) så har de olika betydelser där chefer har en formell roll medan ledare är mer någon man följer och ser upp till. Sjukhuset har valt att ta bort benämningen chefer hos flera personer som har en chefsroll och bytt ut deras befattning till arbetsledare. Däremot innefattar arbetsledarrollen en typ av chefskap och antalet chefer har därigenom inte minskat, även om cheferna uttrycker att det kommer bli ett mer närvarande ledarskap. Går det då att säga att Sjukhuset har lyckats platta till organisationen med hjälp av förändringen eller är den samma som innan alternativt ännu mer hierarkisk och trögarbetad, med en organisationsstruktur som är långt ifrån platt.

6. Slutsats

Studiens syfte var att möjliggöra en ökad förståelse för varför en organisationsförändring genomförs samt hur förändring i chefsstrukturen kan påverka företag. Studien avser att undersöka detta utifrån chefernas involvering i förändringsarbetet samt processen för att genomföra, specifikt implementera, förändringar. Med hjälp av den insamlade empirin tillsammans med den teoretiska referensramen kan följande slutsatser göras.

Det ges intrycket av att organisationer som arbetat med samma organisationsstruktur under många år väljer att förändras för att inte fastna i gamla vanor eller mönster, detta för att kunna driva företaget framåt och fortsätta utvecklas för att vara konkurrenskraftiga. Organisationsförändringar som Jacobsen (2019) menar kan komma antingen från interna drivkrafter eller externa påtryckningar känns som en förenklad förklaring till anledningar bakom organisationsförändringar - det vill säga att använda samlingsbegrepp såsom interna drivkrafter eller externa påtryckningar inte går in på komplexiteten bakom förändringsprocesser. Företaget som har studerats har arbetat med samma organisationsstruktur i många år och under denna period antagligen mötts av både externa påtryckningar och interna drivkrafter som velat ha förändring. Trots att förändringen i chefsstrukturen drivs av en intern drivkraft med det officiella syftet att korta ner beslutsvägar och platta till organisationen, upplevs anledningen till organisationsförändringen vara av en annan karaktär än den som ledningen och Jacobsen (2019) beskriver. Därigenom finns det förmodligen andra anledningar till organisationsförändringar än viljan att effektivisera och förbättra arbetsflöden - vilket kan, från ledningens håll, handla om att vissa personer inte längre ska inneha chefspositioner, som sällan diskuteras i forskningen. Denna slutsats stärks av att många upplever att syftet och målet inte är tydligt formulerade. En aspekt som uppkom under studien är om genomförandet av förändring vid ett tillfälle kan uppfylla målet med att göra företaget mindre hierarkisk, effektivisera beslutsvägar och öka företagets drivkraft för att utvecklas och förbättras. Ett intryck som getts är att motivationen till förändring hade varit starkare om det skett en mindre förändring men vid flera olika tidpunkter - det vill säga att anledningen bakom organisationsförändringen hade brutits ner i mindre steg som genomförts vid flera olika tillfällen. Den samlade bilden av anledningen till organisationsförändringar är att företag vill göra långsiktiga satsningar genom att formulera en strategi för organisationens framtida utveckling, men att det borde ske genom mindre förändringar spridda över tid för att säkerställa att den anledning som ligger bakom förändringen till högre grad uppfylls.

Det finns olika sätt att genomföra en organisationsförändring där forskningen visar på att vissa faktorer är viktiga för att nå det önskade målet - bland annat är kommunikation något som forskningen lyfter. Intrycket som ges är att kommunikationen vid förändringen av chefsstrukturen har brutit, då det efterfrågas tydligare och mer frekvent förekommande information om vad som händer i processen. Dock är det viktigt att ta i beaktning vad Arman (2013) och Lindberg och Erlingsdóttir (2005) säger om att olika grupper inom organisationer kommunicerar på olika sätt samt att idéer tar olika former beroende på vem mottagaren är. Därav finns det svårigheter i att dra en slutsats gällande hur kommunikationen ska ske vid genomförandet av en organisationsförändring, detta eftersom det blir individuellt och även

från organisation till organisation. Vad som däremot kan fastställas är att kommunikation är viktigt vid genomförande av organisationsförändringar. Kommunikationen från ledningen gällande organisationsförändringen upplevs som delvis riskfyllt i och med att information har spridits selektivt till vissa grupper inom företaget. Intrycket är att detta sätt att kommunicera har bidragit till oro och rädsla inom företaget, men också en känsla av aktivt utelämnande av vissa chefer. Det är av vikt vid genomförandet av organisationsförändringar att alla har en samlad bild av förändringens mål och syfte samt hur organisationen ska gå tillväga för att nå dessa.

Det ges intrycket av att ett tydligt formulerat och kommunicerat mål och syfte är av största vikt för att genomförande av organisationsförändringar ska lyckas. Målet och syftet med organisationsförändringen beskrivs som att dessa inte är i synergi då förändringen och vad som kommunicerats inte upplevs gå i linje med varandra. Trots till viss del upplevd delaktighet från cheferna kan revidering av organisationsförändringen utan tydlig kommunikation orsaka att anställda inte förstår exakt vad förändringens syfte är och hur genomförandet ska ske. Däremot lyfter forskning att det är av största vikt att anställda är delaktiga i utformningen och att företag inte ska vara rädda för att ändra den ursprungliga planen med organisationsförändringen och dess genomförande - men däremot är det av vikt att fortsatt vara tydlig med den, även om den inte skulle ändras under genomförandets gång. Upplevelsen är att både ledningen och cheferna är medvetna om att den plan som har satts gällande organisationsförändringen inte är perfekt och kan behöva ändras under tidens gång. Något som däremot forskningen inte lyfter är hur längden av implementeringen påverkar anställda inom organisationer som genomgår organisationsförändringar. Upplevelsen är att medarbetarna blir mindre motiverade att genomföra förändringen när det tar lång tid att implementera, detta talar också för att organisationsförändringar eventuellt behöver delas upp i mindre förändringar som sker över en viss period. Vid genomförandet av organisationsförändringar är det även av vikt att våga ändra den ursprungliga tanken med hur organisationen ska uppnå de mål som är satta. Däremot kan det finnas en problematik i att företag vars organisationsförändring tar tid att genomföra inte vill ändra den ursprungliga planen eftersom genomförandet har tagit lång tid. En möjlighet för organisationer att lyckas med sitt genomförande av förändringen är att ta hjälp av en expert inom området för att minimera risker för undermålig kommunikation och långdragna processer.

Upplevelsen är att ledningen inte har lyckats fånga upp att det finns ett visst motstånd från cheferna. Vid genomförande av organisationsförändringar bidrar motstånd till att förändringen utvecklas ytterligare och anpassningen till organisationen blir mer i linje med företagskulturen och de arbetsätt som präglar organisationen. Att inte hantera motstånd, som är en naturlig del av organisationsförändringar, kan således leda till att företaget inte når sitt mål och att medarbetarna inte är motiverade till den förändring som genomförs. Det ges intrycket av att organisationer som inte aktivt arbetar med det motstånd som uppkommer vid organisationsförändringar riskerar att ha medarbetare som visar på passivt motstånd, och att detta motstånd leder till en passivitet hos medarbetarna samt ett såpass stort missnöje att personerna söker sig till andra arbetsplatser - då genomförandet av organisationsförändringen påverkar chefernas identitet när arbetsuppgifterna förändras och befattningarna.

En uppfattning är att organisationsförändringen kommer att leda till att rätt kompetens hamnar på rätt plats, det vill säga att de personer som har kompetensen att driva företaget framåt kommer att inneha befattningar där det ges större utrymme att göra detta. Däremot kommer förändringen att påverka företaget på det sätt att personer som idag har chefsroller kommer att uppleva rädsla och oro för sin framtida plats inom företaget och vilka arbetsuppgifter som de kommer att ansvara för, vilket till en början skapar desorganisation inom organisationen och dess struktur. Det kan bli för många som tar chefsansvaret, både de gamla cheferna som i den nya organisationen inte innehar en chefsposition samt de nya cheferna som har en chefsposition. Det finns en risk att de gamla cheferna kommer fortsatt ta ett ansvar för arbetsuppgifter som inte denna ska ansvara för vilket kan leda till att medarbetarna inte vet vem den ska förhålla sig till. Detta i samspel med organisationer som har delat ledarskap kan orsaka att det snarare än att bli en balans mellan kompetens och arbetsuppgifter, påverkar organisationer till det negativa i och med den risk som finns med konkurrens mellan cheferna. Ett delat ledarskap leder även till mer arbete för både cheferna och medarbetarna, dels när det kommer till orientering med vem ens chef är men också för cheferna att få en tydlighet i sina arbetsuppgifter. Det delade ledarskapet innebär mindre kontroll över bland annat schema och mindre personlig kontakt med medarbetare, vilket ger intrycket av att den nya chefsstrukturen kommer att leda till missbelåtenhet. Organisationer som genomgår denna typ av förändring riskerar att möta missnöje från chefer och medarbetare vilket kan påverka organisationer i form av motstånd och arbetsvägran. Uppfattningen är att organisationer genomgår förändringar i chefsstrukturen för att effektivisera och förbättra organisationernas beslutsvägar, däremot i en organisationsförändring som innebär delat ledarskap så skapas det fler chefer än innan förändringen genomfördes. Således är uppfattningen att förändringar i chefsstrukturen leder till att organisationer får fler chefer att förhålla sig till, och därmed påverkas företag genom att det skapas längre beslutsvägar och mer trögrarbetade organisationer.

6.1 Studiens begränsningar

Gällande insamlingen av empirin hade fler intervjuer kunnat genomföras. Personerna som intervjuats till denna studie är delvis utvalda av ledningen men enligt etiska aspekter också frivilligt medverkande. Detta har bidragit till att ingen av intervjupersonerna var klinikchefer, vilket är de personer som kommer att placeras om och inte ha chefsroller längre, samt att intervjupersonerna överlag blev de personer som såg positivt på förändringen och hade delad bild med ledningen gällande att det kommer ske en förbättring. Fler intervjuer hade kunnat bidra till en djupare analys och en mer utvecklad och problematiserande diskussion om företagets organisationsförändring. Detta gör att studien eventuellt går miste om information gällande motstånd till förändringen och att en helhetsbild av organisationsförändringen inte presenteras i studien.

Ytterligare en begränsning för studien är längden av arbetsprocessen. Hade perioden för studien varit längre hade det möjliggjort att fler personer eventuellt hade kunnat delta men också att en mer omfattande studie där alla berörda personer hade kunnat intervjuats, det vill

säga alla medarbetare som arbetar inom avdelningarna och har direkt koppling till vård av patienterna. Däremot hade denna typ av studie varit problematisk att genomföra i detta skeende eftersom företaget är i början av sin implementeringsprocess och alla berörda medarbetare inte ännu berörs av förändringen.

En svårighet när det handlar om organisationsförändringar är komplexiteten av att delvis förstå hur en organisation fungerar men också vad och hur en organisationsförändring kommer att påverka eller vad den kommer att innebära för organisationen i sig. För att genomföra en fallstudie gällande en organisationsförändring krävs det av författarna att förstå organisationen eller företaget som studeras för att kunna diskutera och analysera fenomenet. Detta gör att studier om förändringsarbete behöver vara djupgående för att öka förståelsen - vilket innebär att studier inom detta ämne behöver ske över en längre period. Således hade ett längre tidsintervall för studiens genomförande kunnat bredda analys- och diskussionskapitlet.

6.2 Förslag till vidare forskning

Under rapportens gång har det varit möjligt att konstatera att det finns många anledningar till varför företag genomgår organisationsförändringar, och att detta delvis beror på vilken förändring som genomförs men också beroende på vilken organisation som genomför den. Denna studie fokuserar på förändring i chefsstrukturen och har således ett relativt smalt fokusområde. Därav hade det varit viktigt att undersöka fler organisationsförändringar gällande chefsstrukturen i relation till denna studie för att öka förståelsen för fenomenet.

Det hade även varit relevant att i vidare forskning studera hur förändring i chefsstrukturen påverkar hela organisationen - det vill säga ledning, chefer och medarbetare - för att genomföra en mer djupgående fallstudie, där det hade varit möjligt att öka förståelsen för organisationsförändringens påverkan på alla anställda inom organisationen. Däremot hade vid vidare forskning en större tidsram för studien behövts för att möjliggöra detta.

Ytterligare något som hade varit relevant att undersöka är utfallet av denna organisationsförändring. Denna studie genomfördes vid implementeringsfasen av förändringen för företaget, men det hade varit av betydelse att göra en studie för att studera hur utfallet blev efter implementeringen. Vid studier gällande organisationsförändringar i implementeringsfasen hade det generellt varit av intresse att studera samma företag igen efter att implementeringen är genomförd - detta hade skapat en ökad förståelse för dels implementeringsprocessen men också för organisationsförändringar och deras utfall.

7. Referenslista

- Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne, G. & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7, ss. 187–210. doi: 10.1090/14697010701563379.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Liber AB, Malmö.
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur Kultur Akademisk.
- Arman, R. (2014). Death metaphors and factory closure. *Culture and Organization*, 20(1), ss.23–39. doi:<https://doi.org/10.1080/14759551.2013.851679>.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, [online] 25(3), ss.293–315. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), ss.29–49. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010>.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. 6., uppdaterade och utök. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber AB.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. Chichester: Wiley.
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Studentlitteratur AB.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications Ltd.

Döös, M., Wilhelmson, L. & Backström, T. (2013) *Delat ledarskap: om chefer i samarbete*. Liber AB: Stockholm.

Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, [online] 10(2), ss.129–138.
doi:<https://doi.org/10.1108/13563280510596943>.

Grey, C. (2016). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur AB.

Grint, K. (2010). *Leadership – A very short introduction*. Oxford University Press.

Hayes, J. (2022). *The theory and practice of Change Management*. 6. uppl., Bloomsbury Academic.

Jacobsen, D.I. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2. uppl., Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. 5. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Johansson, C & Heide, M. (2008). Kommunikation om förändring i C Johansson & M Heide (red), *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber, ss. 23-41.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Lewis, L.K. & Seibold, D.R. (1998). Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Literature and Research Agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), ss.93–152.
doi:<https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678949>.

Lind, R. (2022). *Vidga Vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur.

Lindberg, K. & Erlingsdóttir, G. (2005). “Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården”, *Nordiske Organisasjonsstudier, 2005*, Vol. 7:3-4, ss. 27–51.

Meyerson, D. & Martin, J. (1987). CULTURAL CHANGE: AN INTEGRATION OF THREE DIFFERENT VIEWS. *Journal of Management Studies*, 24(6), ss.623–647.
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>.

Mills, J.H., Dye, K. & Mills, A.J. (2009). *Understanding organizational change*. Abingdon: Routledge.

Nadim, A. and Singh, P. (2019). Leading Change for Success: Embracing Resistance. *European Business Review*, 31(4), pp.512–523. doi:<https://doi.org/10.1108/eb-06-2018-0119>.

- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp.73–101.
doi:https://doi.org/10.1080/13594320500451247.
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB.
- Pearce, C.L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), pp.47–57.
doi:https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant (Routledge Revivals)*. London: Routledge (Routledge revivals).
- Ryan, G.W. & Bernard, H.R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), ss.85–109. doi:https://doi.org/10.1177/1525822X02239569.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change. *Harvard Business Review*, 74(3), ss. 86-92.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring - hur, vad och varför?*. Studentlitteratur AB: Lund
- Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), ss.322–331.
doi:https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004.
- Vetenskapsrådet. (8 maj 2023). *Etik i forskningen och god forskningssed*. Hämtad 2023-05-08 från <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. 8. uppl., Harlow Pearson Education Limited.
- Weick, K. E. & R. E Quinn. (1999). "Organizational Change and Development." *Annual Review of Psychology* 50.1 (1999): 361-86. Web.