

Planeringsprocess inför en organisationsförändring

Case: Kårkulla samkommun

Sabina Karlsson

Examensarbete för Tradenom-examen
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi
Åbo, 2014



EXAMENSARBETE

Författare: Sabina Karlsson

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Timo Kerke

Titel: Planeringsprocess inför en organisationsförändring. Case: Kårkulla samkommun

Datum 14.2.2014 Sidantal 41

Bilagor 2

Abstrakt

Mitt examensarbete behandlar planeringsprocessen inför en organisationsförändring med Kårkulla samkommun som uppdragsgivare. Syftet med mitt examensarbete är att utvärdera hur bra Kårkulla skn har lyckats kommunicera budskapet om organisationsförändringen till enhetschefer och regionchefer, fått enhetschefer och regionchefer positivt inställda till förändringen och därmed lyckats implementera budskapet på regionnivå och enhetsnivå.

Examensarbetets teoridel behandlar olika sätt och metoder för att lyckas med en organisationsförändring som t.ex. ledarskap, kommunikation, välmående och delaktighet. I min undersökning har jag använt en kvantitativ metod i form av en enkät som skickades till enhetschefer och regionchefer på Kårkulla samkommun. Enkäten behandlar olika nyckelområden som bakgrundinformation, kommunikation, välmående och delaktighet samt allmänt om respondenternas nuvarande arbetssituation.

Resultatet i min undersökning har i stort sätt varit positivt och enhetschefer och regionchefer anser sig ha förstått orsaken till förändringen. För ett fortsatt utvecklingsarbete finns det vissa områden som ännu bör förbättras för att samkommunen skall fungera på bästa möjliga sätt.

Slutprodukten omfattar ett resultat och analys av undersökningen till Kårkulla samkommun om hur planeringsprocessen och kommunikationen har fungerat ur enhetschefer och regionchefers synvinkel.

Språk: svenska

Kårkulla samkommun

Nyckelord: organisationsförändring, kommunikation, ledarskap,

BACHELOR'S THESIS

Author: Sabina Karlsson

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specilization: Accouting

Supervisors: Timo Kerke

Title: Planning process before an organizational change. Case: Kårkulla samkommun.

Date 14.2.2014

Number of pages 41

Appendices 2

Summary

The aim of the thesis was to find out how well Kårkulla samkommun has succeeded with their organizational change process. The aim of my thesis is to evaluate how good Kårkulla skn has managed to communicate the purpose about organizational change to heads of region and heads of branch and to managed to implement the message at the regional and unit level.

The theoretical part of the thesis includes theories about how to succeed with an organizational change and theories about leadership, communication, wellbeing and employee involvement.

I have used a quantitative method. I gathered my empiry with a survey. The empirical part of the work is a quantitative method like a survey. The target group for my study was heads of region and heads of branch. The survey covered background information, communication, wellbeing and participation and an overall part of their current work situation.

The result shows that my target group is satisfied with their present work situation but there are some areas that can be developed.

The final product is a result and an analysis of how well Kårkulla has succeeded with their organizational change. The final product also includes comments from the target group on what the organization could develop further.

Language: Swedish
Kårkulla samkommun

Key words: organizational change, communication, leadership,

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och avgränsning.....	2
1.2	Problemformulering.....	3
2	Kårkulla samkommun	4
2.1	Enhetscheferna på Kårkulla samkommun	4
2.2	Regioncheferna på Kårkulla samkommun.....	5
3	Planeringsprocessen innan organisationsförändringen	6
3.1	Förändringens mål	7
3.2	Organisationsschema	7
3.3	Planeringsprocessen för enhetschefer och regionchefer	10
3.4	Kommunikation	11
4	Organisationsförändring.....	13
5	Kommunikation.....	15
6	Att leda i förändring	17
7	Metod	20
8	Resultatredovisning.....	22
8.1	Kommunikation	23
8.2	Välmående och delaktighet.....	26
8.3	Bedömning av nuläget	31
9	Analys.....	33
9.1	Kommunikation	34
9.2	Välmående och delaktighet.....	36
9.3	Bedömning av nuläget	37
10	Avslutning	38
	Källförteckning.....	40
	Finlands författningssamling	41
	Bilagor	
	Bilaga 1 E-post meddelande till enhetschefer och regionchefer	
	Bilaga 2 Enkät till enhetschefer och regionchefer	

1 Inledning

Då en organisationsförändring eller andra förändringar sker är orsaken alltid att organisationen vill uppnå något bättre, smidigare och mer effektivt. Planeringsarbetet innan förändringen har en stor inverkan på att förändringen lyckas och implementeras så smidigt och bra som möjligt i organisationen. Förutom planering och genomförandet av förändringen är uppföljning och utvecklingsarbete lika viktigt för att kunna uppnå målen med förändringen. Genom att utvärdera och kartlägga organisationens brister kan organisationen ytterligare utvecklas.

Syftet med mitt examensarbete är att utvärdera hur bra Kårkulla skn har lyckats kommunicera budskapet om organisationsförändringen till enhetschefer och regionchefer, fått enhetschefer och regionchefer positivt inställda till förändringen och därmed lyckats implementera budskapet. Ifall resultatet är positivt gynnar detta organisationens utveckling och övrig implementering av förändringen.

Då planeringsarbetet startade tillsatte Kårkulla skn en arbetsgrupp som skulle ansvara för att förändringen skulle bli planerad och utförd på bästa möjliga sätt. Till arbetsgruppen valdes följande personer: styrelsens ordförande, styrelsens vice ordförande, fullmäktiges ordförande och fullmäktiges två viceordförande, samkommunsdirektören, ekonomidirektören och ledningens assistent, som även fungerade som sekreterare i arbetsgruppen. Det tillsattes även en specialmedarbetare vars uppgift var att finnas som extra hjälp och stöd under förändringsprocessen. Innan förändringen skedde hade samkommunen arbetat med planeringen i ca två år. Under dessa två år levde organisationen i en fas som kunde beskrivas som osäker men också förväntansfull. (Kårkulla skn. 2013e).

Då jag i mitt examensarbete använder benämningarna enhetsledare, regional ledare och regiondirektör syftar detta på tiden före förändringen trädde i kraft och då jag använder benämningarna enhetschef och regionchef syftar det på tiden efter att förändringen trädde i kraft.

I mitt examensarbete har jag valt att lyfta fram teori som förknippas med organisationsförändringar. Arbetet behandlar organisationsförändringar, kommunikation, ledarskap vid förändringar och väsentlig information om Kårkulla skn och hur

förändringsprocessen har planerats och genomförts på Kårkulla skn. Mycket av materialet är arbetsgruppens dokumentering av processen, d.v.s. materialet är inte publicerat. Undersökningen kommer jag att utföra med hjälp av en kvantitativ metod för att få en omfattande datainsamling för att slutligen kunna få svar på mina forskningsfrågor.

1.1 Syfte och avgränsning

Syftet med mitt examensarbete är att utvärdera hur bra Kårkulla skn har lyckats kommunicera budskapet om organisationsförändringen till enhetschefer och regionchefer, fått enhetschefer och regionchefer positivt inställda till förändringen och därmed lyckats implementera budskapet på regionnivå och enhetsnivå.

Målet med undersökningen är att få en analys på hur enhetschefer och regionchefer tycker att planeringen inför förändringen var. Som också påpekas i teorin om organisationsförändring är viktiga delområden i förändringar kommunikation, ledarskap, välmående och delaktighet. Under en förändringsprocess är det vanligt att personalen känner sig osäkra och därför har jag också valt att ta reda på hur enhetscheferna och regioncheferna i nuläget trivs på arbetet och vilka områden som ännu bör utvecklas.

Eftersom enhetsledarnas och regiondirektörernas arbetsuppgifter ändrades mest vid organisationsförändringen, valde jag att avgränsa mig till nuvarande enhetschefer och regionchefer för att analysera hur bra de tyckte att processen och informationsflödet var innan själva förändringen trädde i kraft. Nuvarande region- och enhetschefer var också till stor del chefer innan förändringen, d.v.s. regiondirektörer, regionala ledare eller enhetschefer.

Stora förändringar påverkar varje enskild individ på ett eller annat sätt. Med hjälp av ett utförligt planeringsarbete kan organisationen undvika oro och osäkerhet samt motstånd mot förändring. Ämnen som jag främst kommer att utvärdera är välmående, kommunikation och delaktighet. Genom att få en analys över hur personerna i fråga uppfattade processen innan förändringen får samkommunen en uppfattning om vilka områden de har lyckades bra med och vilka områden som var bristfälliga. Slutprodukten kommer även samkommunen att ha nytta av för fortsatt utvecklingsarbete.

Jag valde nuvarande enhetscheferna och regioncheferna på Kårkulla skn som min målgrupp för att kunna avgränsa mig mer specifikt. Orsakerna till att jag valde just denna

målgrupp var för att i första hand var det enhetschefernas och regionchefernas uppgift att förmedla budskapet om förändringen vidare till personalen på respektive enhet och ifall enhetscheferna och regioncheferna inte har fått den information som behövs så är också risken mindre att detta har implementeras på enheten. Sammanfattningsvis kan jag konstatera att enhetscheferna och regioncheferna har haft en stor roll i förändringen. Enhetschefernas och regionchefernas situation i organisationen ändrades också kraftigt ifall man jämför med övrig personal.

1.2 Problemformulering

Problemformuleringen för detta arbete är följande:

1. Har kommunikationsplanen för förändringsprocessen fungerat bra och har kommunikationens innehåll varit tillräcklig, saklig och ändamålsenlig?
2. Har enhetscheferna och regioncheferna känt sig delaktiga i förändringsprocessen och haft en chans att påverka sin arbetssituation?
3. Är enhetscheferna nöjda och tillfredsställda med sitt nuvarande arbete?

Tabell 1. Problemformuleringen och dess delområden.

Problemformulering	Delområde
Hur bra har Kårkulla skn lyckats med att kommunicera och implementera budskapet om förändringen?	Kommunikation, delaktighet, förståelse, konflikter, välmående, ledarskap

Tabell 1 beskriver en helhetsfråga som problemformulering och vilka som är dess delområden, dvs. vilka faktorer har påverkat hur väl förändringen har skett och implementerats. Frågeställningarna är viktiga ifall enhetscheferna inte har förstått orsakerna till förändringen, inte känt sig delaktiga samt inte trivas på sitt nuvarande arbete är också chansen stor att inte cheferna har lyckats implementera och genomföra

förändringen på enhetsnivå. Detta resulterar även i att förändringen inte har implementeras tillräckligt.

2 Kårkulla samkommun

Till Kårkulla samkommun (skn) hör alla enspråkigt svenska eller tvåspråkiga kommuner i Finland förutom Åland. Totalt är antalet medlemskommuner 33. Samkommunens mål är att upprätthålla svenskspråkig omsorg och vård åt personer med funktionsnedsättning. Kårkulla skn erbjuder specialomsorg, arbetsverksamhet och arbetskliniksverksamhet för personer med funktionsnedsättning på svenska. Samkommunen erbjuder också vård för rusmedelsmissbrukare på svenska.

Samkommunen har ca 100 verksamhetsställen runt om i Finland med en personal på ca 1000 personer inklusive vikarier. Servicen riktar sig för tillfället till ca 1 100 klienter. Kårkulla samkommuns budget uppgår till ca 50 miljoner euro och med tanke på att samkommunen erbjuder tjänster inom specialomsorgen är personalkostnaderna de största utgifterna. Huvudkontoret som innefattar centralförvaltningen och expert- och utvecklingscentret finns i Pargas. (Kårkulla skn, 2013a).

2.1 Enhetscheferna på Kårkulla samkommun

Inom Kårkulla skn finns det idag totalt 40 enhetschefstjänster. Enligt Kårkulla skn uppgiftsbeskrivning för enhetscheferna har en enhetschef som verksamhetsenhet ett boende, dagverksamhet, arbetsverksamhet eller liknande som personen ansvarar för. Till en enhetschefs behörighetsvillkor hör följande kompetenser: skicklighet, förmåga och beprövad medborgerlig dygd. Lämplig högskoleexamen, kännedom om bransch och tillräcklig ledarförmåga samt muntliga och skriftliga kunskaper i svenska på minst mellannivå samt tillräckliga muntliga och skriftliga kunskaper i finska. Som närmaste chef för enhetschefen fungerar regionchefen.

Enhetschefen ansvarar för omsorgen av och välfärden för de klienter som bor eller vistas vid verksamhetsenheten och anhörig- och nätverkskontakter i anslutning till detta samt ledning av verksamheten och dess personal, administration, förvaltning, resurshantering och ekonomi samt rapportering och redovisning av verksamheten.

Enhetschefens huvudsakliga arbetsuppgifter är att leda, planera och utveckla verksamheten för att nå fastställda mål i huvudsak på enhetsnivå. Enhetschefen skall även se till att verksamheten är trygg och tillfredställande för klienter och personal samt besluta om disponerandet av tillbudstående materiella och personella resurser. Enhetschefen skall också fatta beslut i enskilda ärenden i enlighet med framställda befogenheter samt rapportera och redovisa uppnådda mål och hur resurserna har använts.

Arbetsuppgifterna för enhetscheferna har förändrats väldigt mycket i och med organisationsförändringen. Innan förändringen var endast en del av enhetschefernas arbete administrativt medan de efter förändringen har endast administrativa uppgifter. I praktiken betyder detta att tidigare arbetade enhetscheferna också på respektive boende/dagverksamhet som vårdare. Orsaken till denna förändring var främst att tidigare blev den administrativa sidan lätt bristfällig då enheten prioriterade vården framom administrationen, vilket resulterade att det inte fanns tid och resurser att satsa på t.ex. uppföljning och utveckling på enheten. I nuläget är det inte meningen att enhetscheferna i första hand skall fungera som vårdare vid inbrott etc. På detta sätt kan enhetscheferna idag koncentrera sig helt på administrativa uppgifterna för att gynna organisationen och dess utveckling. (Kårkulla skn. 2013d).

2.2 Regioncheferna på Kårkulla samkommun

Idag är samkommunen indelad i sju olika regioner med sju regionchefstjänster. Enligt Kårkulla skn uppgiftbeskrivning för regioncheferna fungerar regioncheferna som närmaste chef för enhetscheferna. Regionchefens närmaste chef är verksamhetschefen. Behörighetsvillkoren är de samma för regionchefen som för enhetschefen men däremot är ansvarsområden och arbetsuppgifterna olika. Regionchefernas huvudsakliga arbetsuppgifter är att leda, samordna och utveckla verksamheten inom regionen, till skillnad från enhetscheferna som endast ansvarar i första hand för enheten och dess utveckling. Regionchefen fattar beslut om fördelningen av materiella och personella resurser inom regionen. (Kårkulla skn. 2013c).

3 Planeringsprocessen innan organisationsförändringen

I början av år 2010 startades planeringen kring att utföra en organisationsförändring på Kårkulla skn. Förändringens omfattning var en ny förvaltningsstadga samt en ny organisationsmodell. Orsakerna varför samkommunen hade ett behov av förändring var att ledningen ansåg att organisationen har en långsam, oklar och för byråkratisk beslutsprocess, avsaknad eller oklarheter kring viktiga ärenden (som t.ex. delegeringsfunktionen), avsaknad av en expertfunktion samt för stort antal chefer inom organisationen som resulterar i att enheterna är för små eller olika stora (kunde vara från 5-30 personer/enhet). Då enheterna var så olika till storlek var det svårt för samkommunen att följa upp och jämföra de olika enheterna med varandra. Organisationen behövde också i allmänhet uppdatering.

En förvaltningsstadga är en stadga som innehåller olika bestämmelser om samkommunens förtroendevalda, personalen, och ekonomin. I en samkommun är det fullmäktige som godkänner förvaltningsstadgan. I en förvaltningsstadga skall åtminstone följande innehåll finnas: organens sammanträden, inkallande av ersättare, uppgifter för organens ordförande, tillfällig sammanträdesordförande, samkommunsstyrelsens företrädares och samkommunsdirektörens rätt att närvara och yttra sig vid andra organs sammanträddande, andras än ledamöternas rätt att närvara och yttra sig vid organens sammanträddanden, deltagande i organens sammanträddanden med hjälp av videokonferensförbindelse och på vilket sätt kommunen ser till att den tekniska utrustningen och de tekniska förbindelser som behövs för detta är tillgängliga, föredragning, förande, justering och framläggande av protokoll, undertecknande av handlingar, lösen för handlingar samt avgifter som tas ut för utelämnande av uppgifter, information, förfarande när ett ärende tas upp till behandling i ett högre organ, kommunens ekonomi, granskning av förvaltningen, ekonomin och intern kontroll och riskhantering. (Kommunallag 17.3.1995/365 7 kap 50§).

I förvaltningsstadgan ingår bestämmelser om Kårkulla skn förvaltning. Förvaltningsstadgan behandlar bestämmelser kring samkommunens förtroendevalda, styrelsen, regionala nämnderna, samkommunens personal och samkommunens ekonomi. Stadgan fungerar som regler och bestämmelser inom dessa områden. (Förvaltningsstadga för Kårkulla samkommun 2005 3 kap 3§, 4§, 5§).

3.1 Förändringens mål

Utifrån orsakerna och behovet till förändringen framkom även organisationsförändringens mål. Kårkulla skn:s mål i och med förändringen var att uppnå en bättre fungerande organisation med tydligare ansvarsfördelning och med en snabbare, smidigare och mindre byråkratisk beslutsprocess. Beslutprocessen är väldigt viktig för både personalen och klienterna. En stor del av besluten som görs i organisationen är i grund och botten mest i klienternas intresse. D.v.s. genom att förbättra beslutprocessen har organisationen också möjlighet att ge bättre service åt klienterna. Orsaken varför en förändring var nödvändig var att den tidigare förvaltningsstadgan var delvis bristfällig och beslutprocessen i flera avseenden oklar och osmidig, på enhetsnivå var ledarskapet inte tillräckligt tydligt då enhetscheferna arbetade ”i ledet”, de tidigare administrativa verksamhetsenheterna var många och till omfattningen mycket varierande. (Kårkulla skn. 2013e).

3.2 Organisationsschema

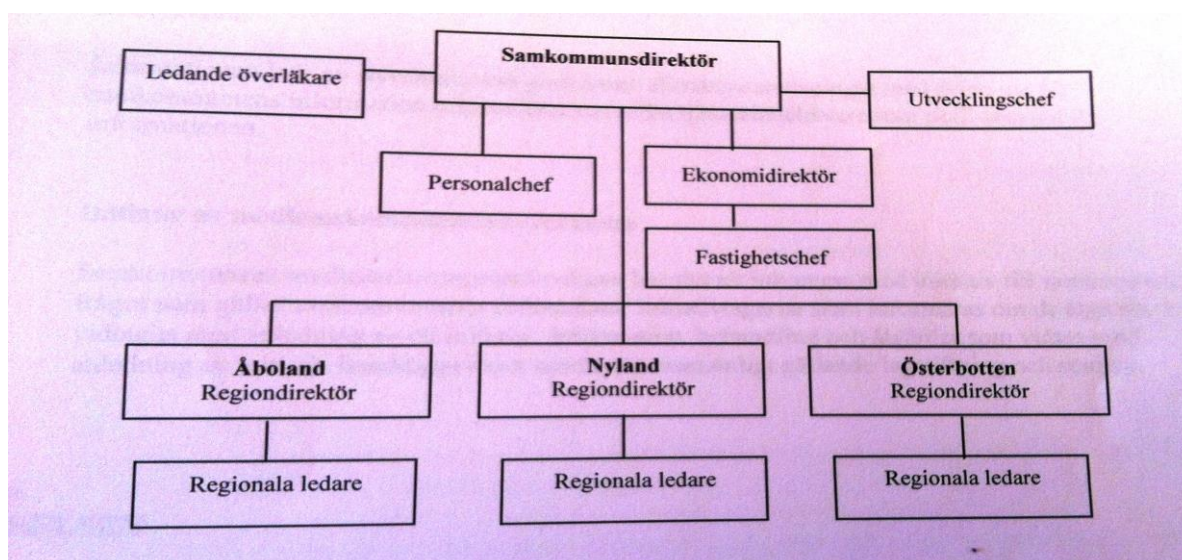
Arbetsgruppen med hjälp av personalens utvärderade orsakerna och behoven med förnyandet av organisationen samt hurdan typ av organisationsmodell som skulle vara mest lämplig för Kårkulla skn. (Kårkulla skn. 2013e).

Matrisorganisationens funktion innebär att varje medarbetare kan vara ansvarig inför mer än en chef. Orsaken varför Kårkulla skn valde just en matrisorganisation var främst p.g.a. ett kännetecken med en matrisorganisation består av två olika strukturer, en struktur fungerar som basstruktur och den andra stöder basstrukturen. Strukturen som stöder basfunktionen är i Kårkulla skn:s fall Expert- och utvecklingscentret (se figur 2). Enligt figur 2 är de gröna rutorna basstrukturerna, dvs. organisationens hjärta. Då man väljer en matrisorganisation vill man öka kommunikationen, problemlösningen och gynna till ett bättre gemensamt ansvar inom organisationen. (Bruzelius & Skärvard, 2011, s. 206-211). Till matrisorganisationens styrkor hör att den samlade kompetensen kan utnyttjas, detta främjar många kontakter inom organisationen och kan ge hög produktivitet om det utförs på rätt sätt. (Bruzelius & Skärvard, 2011, s. 210-211). Andra fördelar med en matrisorganisation är att den underlättar koordinering, högsta ledningens avlastas från koordineringsuppgifter, flexibiliteten utvecklas, stimulerar motivationen och den är viktig med tanke på socialisering och upplärning av yngre medarbetare. Nackdelarna kan vara att det kan ta länge innan systemet implementeras, kan utlösa många konflikter, stress uppstår

lätt, den försvagar den yrkesmässiga identiteten och det uppstår lätt höga administrationskostnader. (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006, s. 55-56).

Att analysera och utvärdera situationen och välja vilken organisationsmodell som passar bäst kan innebära svårigheter och att fatta svåra beslut. Med alla organisationsmodeller finns det risker och svagheter som är viktiga att känna till. Matrisorganisationens största risker kan t.ex. vara oklart ansvar cheferna i mellan, då varje individ kan ha flera chefer kan det bli en utmaning att alla har klart för sig vilka uppgifter och ansvarsområden som hör till vem. Maktkamp är även något som lätt uppstår i en matrisorganisation, då flera chefer kan ha samma ställning. I och med att en matrisorganisation ofta har mer chefer än vanligt kan ökade kostnader lätt uppstå (Bruzelius & Skärvard, 2011, s. 210-211).

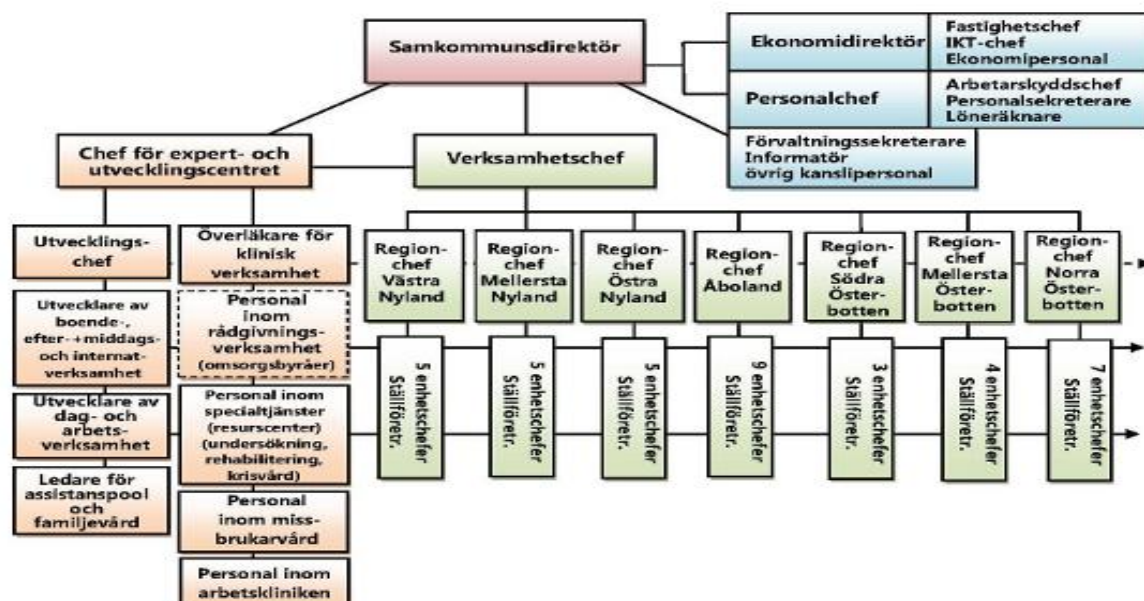
Från figur 1 framgår hur tidigare organisationsschemat såg ut. Innan förändringen hade Kårkulla skn en annan typ av organisationsschema, dvs. en linjeorganisation eller funktionsorganisation. En linjeorganisation fördelar är att de underlättar yrkesmässiga identiteten, den är lätt att leda och strukturera och andra enheter har tillgång till expertisen. Till linjeorganisationens nackdelar hör att det kan uppstå stora skillnader mellan olika enheter, konfliktlösning tar ofta lång tid och lokalisering av resultatansvaret är ofta svårt. (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006, s. 55-56). Tidigare var tjänstemannaorganisationen uppdelad i två olika delar, centralförvaltning och regionalförvaltning. D.v.s. till centralförvaltningen hör information, personalutbildning, personal- och ekonomikontoret. I den gamla organisationsmodellen fanns regiondirektörerna under samkommunsdirektören och enhetscheferna under de dåvarande regionala ledare. D.v.s. på enhetsnivå fanns enhetschefen, ovanför enhetschefen fanns regionala ledaren och ovanför den regionala ledaren fanns regiondirektören. (Förvaltningsstadga för Kårkulla samkommun 2005 3 kap 3§ - 5§).



Figur 1. Kårkulla skn:s organisationsschema innan organisationsförändringen. (Förvaltningsstadga för Kårkulla samkommun 2005 3 kap 3§ - 5§).

Figur 2 beskriver hur slutresultatet av organisationsschemat ser ut på Kårkulla skn. Utöver det som syns på figur 2 finns det också samkommunens högsta ledande organ, dvs. högst är fullmäktige och under fullmäktige finns styrelsen i organisationsschemat. Samkommunsdirektören är det högsta ledande tjänstemannen och lyder direkt under styrelsen. Rutorna i orange är den så kallade stödfunktion i organisationen, Expert- och utvecklingscentret. De gröna rutorna är att regionchefens närmaste chef är verksamhetschefen och enhetschefernas närmaste chef är regionchefen. Man kan också se hur regionerna är uppdelade inom organisationen, Västra Nyland, Mellersta Nyland, Östra Nyland, Åboland, Södra Österbotten, Mellersta Österbotten och Norra Österbotten. För varje region finns en regionchef som ansvarar för respektive region. (Kårkulla skn. 2013e)

Kårkulla samkommuns personalorganisation 1.1.2013



Figur 2. Kårkulla skn:s organisationsschema som trädde i kraft den 1.1.2013. En typisk matrisorganisation.

Största skillnaderna från den gamla organisationsmodellen till den nya är att en nivå har fallit bort från modellen, den nivån där regionala ledarna arbetade, alltså nivån mellan nuvarande enhetschefer och regionchefer. I nuvarande organisationen finns en expertfunktion, expert- och utvecklingscentret som innehar en specifik kunskap inom branschen. Indelningen regionvis har blivit fler till antalet, tidigare fanns det tre regioner men idag finns det sju regioner totalt, med en regionchef som ansvarar och leder varje region. (Kårkulla skn. 2013e).

3.3 Planeringsprocessen för enhetschefer och regionchefer

I och med att enheterna skulle slås ihop och att antalet chefer skulle bli färre betydde det att det inte var en självklarhet att samma person skulle fungera som enhetschef efter förändringen. Tjänsterna som enhetschef och regionchef lediganslogs internt inom organisationen och i ett tidigt skede berättade arbetsgruppen att i och med förändringen skulle inte uppsägningar ske, en del av personalen skulle få nya arbetsuppgifter men alla skulle få hålla ett jobb inom samkommunen. Innan förändringen fanns det totalt 60 tjänster som enhetsledare och efter förändringen skulle antalet minska till 40 tjänster som enhetschef. Detta betydde att 20 dåvarande enhetsledare skulle omplaceras till t.ex. ställföreträdare för enhetschefen, platsansvarig eller vårdare. (Kårkulla skn. 2013e).

Under processens gång hade enhetscheferna och regioncheferna möjlighet att ge feedback till arbetsgruppen om vad de tyckte om förändringen och vad som de tyckte att borde utvecklas ytterligare inom organisationen. Enhetscheferna och regionscheferna ansåg att fördelarna främst var att det blivit en smidigare och snabbare beslutsprocess, närheten till närmaste chefen har blivit bättre, mer självständigt arbete, de hade fått bättre kontroll i regionen, sett arbete ur en ny synvinkel samt att planerings- och utvecklingsarbete har ökat. Det som fortfarande ansågs vara den främsta nackdelen var en otydlig arbetsfördelning. (Kårkulla skn. 2012).

3.4 Kommunikation

Att introducera en idé om en förändring till över 1000 anställda runt om i hela Svenskfinland kan vara en utmaning. Under processens gång ordnade arbetsgruppen olika möten och tillfällen för personalen att delta i. Personalen hade då möjlighet att berätta sina idéer och åsikter om förändringen samt diskutera och fråga om vad som organisationsförändringen innebär. Arbetsgruppen valde att utse samkommunsdirektören för att informera budskapet i alla delregioner. Tillsammans med samkommunsdirektören fanns även personalchefen på plats under tillfällena. Informationstillfällen riktade sig i första hand till dåvarande regionala ledare, enhetsledare och till personalen på omsorgsbyråerna. Övrig personal hade också möjlighet att delta i tillfällena men grundtanken var att målgruppen för tillfällena skulle kommunicera budskapet vidare till övriga på respektive enhet. Arbetsgruppen har också informerat om förändringen via e-post och via intranätet. Specialarbetaren har också besökt olika enheter runt om i hela Svenskfinland för att diskutera förändringen och dess innebörd. (Kårkulla skn. 2013e).

Marjut Joki från Arbetshälsoinstitutet höll ett skolningstillfälle den 7.6.2012 för Kårkulla skn med tema ”Vad medför en organisationsförändring?”. I sammanhanget med detta togs upp gyllene regler för hur kommunikationen skall fungera under en förändring och hur Kårkullas riktlinjer är med tanke på kommunikationen vid en förändring. Materialet skulle ge riktlinjer till cheferna på samkommunen.

Enligt Joki följande gyllene regler för kommunikationen:

”

- Informera – lyssna – informera – lyssna – informera, tillräckligt med information och diskussionstillfällen
- Var uppmuntrande: uppmärksamma även små lyckade insatser
- Repetera centrala meddelanden. Motivera och berätta outtröttligt om orsakerna till förändringen, att berätta och motivera skapar förståelse, att förstå möjliggör att acceptera, genom att acceptera möjliggör att binda sig till förändringen
- Sträva till att vara tillgänglig och nära personalen som ledare och förman
- Ge rum åt känslor
- Undanhåll inte information. Var öppen. Berätta allt du kan berätta. Säg högt även om du inte vet allt eller om det är något du inte får berätta.
- Var ärlig. Tala alltid sanning, även om sanningen är otrevlig. Handlingar och ord måste vara i balans. Förtroendet är avgörande.
- Sträva till att notera alla frågor. Acceptera även svåra frågor. Var förberedd att även möta motsatta åsikter. Rätta till felaktiga antaganden med fakta, men värdesätt åsikter.
- Ge inte ogrundade löften.
- Utvärdera förändringsprocessen öppet och ärligt tillsammans med personalen under förändringen och när den förverkligas.
- Ge information åt de berörda så fort som möjligt, så att rykten inte hinner sprida sig.”

(Joki, personlig kommunikation, 7.6.2012).

4 Organisationsförändring

Enligt Erikson (2005, s. 240-241) upplever varje enskild individ förändringar på olika sätt. Däremot finns det en gemensam nämnare för hur alla individer påverkas, tryggheten i det vardagliga byts ut mot något nytt och främmande. Orsaken till att en organisationsförändring sker kan påverkas av många olika faktorer och intressenter. Organisationens olika intressenter har olika behov av organisationen. Organisationens intressenter kan t.ex. vara ägare, anställda, myndigheter, kunder, leverantörer eller facken. Utifrån motivet och syftet med organisationsförändringen sker förändringen på olika sätt. De vanligaste orsakerna varför organisationsförändringar sker är t.ex. att lönsamheten är för låg, kunderna är missnöjda, teknikförändringar sker, hög personalomsättning, dålig effektivitet eller ifall organisationen är beroende av andra förändringar t.ex. inom politiken eller lagförändringar.

Enligt Jones (2007, s.-269-297) är organisationsförändringar pågående processer som hela tiden pågår i organisationer. Organisationsförändringens innebörd påverkar beroende på omfattningen. Omfattningen kan innebära omorganisering i organisationsstrukturen eller i olika strategier. Han påpekar också att organisation lär sig varje gång mer om förändringar och ju oftare förändringar sker, desto bättre klarar organisationen av förändringen.

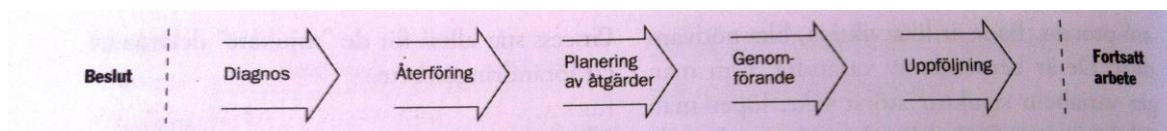
Enligt Ekstam (2005, s. 20-21) är nyckeln till framgång under en förändringsprocess att sätta upp mål som engagerar personalen inom organisationen. Enligt Ekstam skall organisationen, arbetsgruppen eller ledningen sätta upp mål som är resultatbefrämjande, vilket betyder att målen skall vara realistiska, utmanande och engagerande, genomdiskuterade och mätbara. Eftersom målen är mätbara skall de också följas upp. Genom att bygga upp mål som är mätbara kan de även fungera som motivationsfaktorer för personalen. Ifall målen uppfyller kraven är chansen större att personalen tar till sig budskapet och strävar efter att uppnå målen.

En organisation är ständigt på väg någonstans, det finns alltid ett behov av utveckling och förbättring. Med hjälp av organisationens vision och mission kan man kartlägga vart man är på väg och hur man vill att det skall se ut i framtiden.

Stora problem i och med en förändring kan vara att motivet och syftet inte är klargjort. Ifall personalen inte vet eller förstår orsaken kan de inte heller motiveras av förändringen. Ett klart och tydligt syfte underlättar också då budskapet skall kommuniceras. Det är omöjligt

för personalen att prestera och motiveras ifall ledningen inte kan kommunicera orsaken varför förändringen sker. Ifall ledningen inte kan kommunicera budskapet på rätt sätt resulterar det oftast i att ledningen och de anställda har olika syn på varför förändringen sker. Man brukar tala om motstånd till förändring. Om medarbetarna är motiverade till en förändring så hjälper de också att sprida budskapet vidare inom organisationen. Ifall medarbetarna inte är motiverade finns det stor risk att motsatsen sker, de sprider negativa känslor angående förändringen och då är det lätt att en negativ och inte samarbetsvillig organisation uppstår.

Det hör till människans natur att känna sig hotade av förändringar, därför är det viktigt att i ett så tidigt skede som möjligt kunna förmedla budskapet att alla i organisationen förstår varför förändringen sker. Personalen kan vara rädd för att eventuellt mista sin arbetsplats, sina arbetskamrater eller osäkerhet till nya arbetsuppgifter. (Granberg, 2011 s. 743-757).



Figur 3. Processen för organisationsförändring enligt Granberg (2011, s. 160-161).

För att lyckas och skapa en bra struktur i ett förändringsarbete skall förändringsarbetet enligt Granberg (2011, s. 160-161) delas upp i olika faser och steg för att kunna planera helheten bättre. Enligt figur 3 kan man se vilka steg som bör kartläggas och hur processen skall ske tidsmässigt.

Diagnos: en förändringsprocess kräver en diagnos av nuläget. Nuläget skall kartläggas, analyseras och problemen som finns i organisationen skall dokumenteras. En organisationsförändring görs inte utan att det finns ett behov eller problem. Med hjälp av följande frågeställningar får man en helhetsbild av nuläget: hur fungerar vår organisation nu? Vad är bra/dåligt i vår organisation? Vilka erfarenheter har vi? Som metod kan man använda sig av en SWOT-analys för att kartlägga nuläget i organisationen. En SWOT-analys (förkortning för strengths, weaknesses, opportunities och threats) är ett verktyg som hjälper verksamheten att svara på nyckelområden. Genom att kartlägga verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot får man en klar och tydlig nulägesanalys att utgå ifrån. (Granberg, 2011, s. 160-161).

Omfattningen av förändringen skall även kartläggas och planeras, då planeringsarbetet börjar är det viktigt för samtliga involverade att känna till varför man vill förändra, vad man vill förändra, vad man vill uppnå, hur mycket resurser får förändringen ta och vad som man är beredd att offra.

Återföring: Feedback, detta steg innebär att organisationens personal får feedback om resultatet från diagnosen.

Planering av åtgärder: organisationen strukturerar, organiserar och bearbetar materialet av diagnosen. Beslutet om vilka åtgärder som behövs tas i detta skede och en noggrannare plan görs upp. Vilka åtgärder skall göras, vem ansvarar för dessa och hur ser tidtabellen ut. En del av förändringarna kan ske över en natt och andra kan ta upp till flera år. Detta är en viktig del av planeringen då personalen måste få veta vad som förväntas av en och på vilken tidtabell.

Genomförande: Hur vill vi ha det? Vilka är våra mål? (kortsiktiga, långsiktiga och orealistiska), hur vill vi uppnå våra mål? Hur ser vår plan ut för att uppnå våra mål? Vilka mätare finns för respektive mål och när skall själva uppföljningen ske.

Uppföljning och fortsatt arbete: Då förändringen är gjord skall olika uppföljningar göras. Det är dags att titta bakåt och reflektera kring hur förändringen har lyckats. Utifrån målen och mätarena skall förändringen utvärderas. Med hjälp av utvärderingen kommer organisationen fram till vilka delar som har lyckats eller misslyckats, ifall något behöver korrigeras eller omstruktureras. I detta skede bör ledningen fundera kring hur man väljer att gå vidare, eventuellt skall nya mål och mätare uppgöras. (Granberg 2011 s. 761-765).

5 Kommunikation

Nyckeln till ett framgångsrikt kommunikationsarbete i en förändringsprocess är att tala *med* personalen och inte *till*. (Ekstam 2005, s. 26). Oavsett hur omfattande en organisationsförändring är eller hur den genomförs är det viktigt att kommunikationen genomförs på ett bra och utförligt sätt. Kommunikationen skall ske snabbt, sakligt, rakt och ärligt. Det är viktigt att man är så öppen som möjligt om förändringen och ifall personalen har frågor, att då gruppen som ansvarar för förändringen kan svara på dessa. I en förändringsprocess är det viktigt att gruppen kan sälja sin produkt (i detta fall konceptet för

förändringen) så bra som möjligt. Ifall arbetsgruppen kan förmedla budskapet på ett positivt sätt och på ett sätt som får personalen positiv och engagerad har organisationen en större chans att lyckas med förändringen. Enligt Klein (1996, s. 44) finns det olika sätt att kommunicera som på basen av forskning har visat sig fungera bättre än andra. Genom att kommunicera via många olika kommunikationskanaler, genom att personerna träffas fysisk t.ex. i form av möten eller grupparbeten samt kommunikation som är väl utformad och formulerad på ett tydligt sätt. Då finns det en större chans att personalen tar budskapet till sig. Genom att förmedla samma budskap flera gånger ökar också förståelsen för förändringen.

Största riskerna när det gäller att kommunicera vid en förändring är otydlighet vad som förändringen innebär och hur stor omfattning förändringen har. På samma sätt då organisationen skapar (oftast ledningen eller arbetsgruppen för förändringen) nya visioner och mål kan detta vara otydligt och oklart för personalen. Budskapet som skall framföras och kommuniceras skall vara så klart och tydligt som möjligt, fastän ledningen har en klar vision krävs det ändå att personalen blir informerade med hjälp av rätt retorik. För att kunna motivera personalen till förändringsarbetet skall budskapet kommuniceras på ett positivt och personligt sätt. Då ledningen första gången meddelar att en förändring skall ske bör man även komma ihåg att det är människor det handlar om. Vi har alla en psykologisk instinkt och oftast blir vi rädda eller osäkra då det handlar om en så stor del av ens liv som ens arbete. Genom att vara kreativ och personlig i sitt budskap kan ledningsgruppen eller de som ansvarar för förändringen undvika att personalen agerar med motstånd mot förändringen. (Erikson 2005, s. 249-250).

Ifall ledningen inte kommunicerar på rätt sätt finns det en mycket stor risk att det uppstår rykten som börjar sprida sig. Rykten förekommer mer eller mindre vid alla förändringar och det är ett tecken på oro. Ifall rykten uppstår är det en signal att personalen inte har blivit informerad tillräckligt. Ifall skadan redan är skedd skall problemet tas itu med så snabbt som möjligt. Då rykten uppstår skall det inte fortsätta i tystnad från ledningen. Rykten skall bemötas med kommunikation. (Erikson 2005, s. 251).

Det mycket vanligt att konflikter uppstår under en förändringsprocess. En del av personalen stöder förändringen och andra kan göra allt för att spjärna emot. Ofta sopas konflikterna under mattan och detta kan resultera i att de inte glöms bort utan kan uppstå

senare igen. Konflikterna skall tas itu med direkt och med hjälp av en person som inte tar ställning till någondera part. (Bolman & Deal, 2012, s. 447-448).

Det som kommuniceras till övrig personal under en förändringsprocess skall vara så enkelt och praktiskt som möjligt. Det är viktigt att påpeka organisationens mål men som medarbetare vill man veta så praktiskt som möjligt hur det påverkar ens arbetsuppgifter och vad som förväntas av en. I stora organisationer är det svårt för en enskild medarbetare att förstå och tillämpa förändringar ifall inte man fått mer konkret information som motsvarar ens egna uppgifter. Ifall organisationen endast kommuniserar ett budskap som är en helhetsbild över organisationen kan inte en enskild medarbetare heller implementera förändringen i sitt arbete.

För att verkligen förändringen skall implementeras krävs det att alla medarbetare vet vad som förväntas. I en organisation som Kårkulla skn bör detta ske enhetsvis t.ex. att ha alla enheter att själv utifrån ledningens helhetsbild komma upp med egna åtgärder och hur man på enheten skall framskrida för att förändringen skall ske och att målen skall uppnås.

Som tidigare nämndes kan förändringar vara sådana som skapar oro och missnöje i en organisation om den inte utförs på rätt sätt. Med hjälp av öppen och regelbunden kommunikation kan man undvika många orosmoment. Genom att lyfta fram vilka fördelar som förändringen har på en personlig nivå är chansen större att medarbetarna i organisationen kan ta till sig förändringen på ett mer positivt sätt. (Erikson 2005, s. 250-257).

6 Att leda i förändring

För att en förändring verkligen skall ske och lyckas krävs det att många faktorer genomförs på rätt sätt i arbetet. Rollen som chef eller ledare i en förändring kräver mycket mer än vad man skulle tro. I och med ett förändringsarbete krävs det ännu mer av en ledare än tidigare. Bland den viktigaste uppgiften hos en ledare under en förändringsprocess är att visa sin aktiva medverkan, ifall ledaren själv inte tror på förändringens innebörd är det näst intill omöjligt att förmedla ett budskap som säljer idén till andra inom organisationen. För att medarbetarna i organisationen skall tycka att förändringen för med sig något gott och bättre krävs det även av en ledare att den visar sitt intresse och sin entusiasm. Som även tidigare nämndes finns det stor chans att medarbetarna blir negativt inställda till

förändringen p.g.a. t.ex. rädsla eller ovisshet. Ledarens uppgift är att finnas som stöd och kommunicera hur enskilda medarbetare påverkas av förändringen. (Ekstam 2005 s. 7-8).

Då en organisationsförändring sker finns det en grupp som ansvarar för förändringen. För att budskapet om en förändring skall implementeras hos personalen krävs det att hela gruppen som ansvarar för förändringen tänker och agerar lika. Det måste finnas en gemensam vision. Med hjälp av en vision är det även lättare att sälja och implementera budskapet hos övriga i organisationen. Gruppen måste kunna förmedla ett gemensamt budskap om hur organisationen kommer att vara efter förändringen, något som övriga i personalen blir motiverade av och vill sträva efter.

En ledares roll under en förändring är mycket viktig. Som ledare skall du kunna skapa så goda förutsättningar som möjligt för att motivera de övriga i organisationen för att arbeta mot samma mål och vision. Visionen skall ändå vara realistisk att den kan uppfattas som möjlig att utföra. Förändringar kräver resurser, både tid, energi och pengar.

Som ledare i en organisationsförändring krävs det en god kommunikationsförmåga. För att inte skapa oro och oklarheter på fältet krävs det att informationen kommuniceras på bästa möjliga sätt till alla i personalen. Grundstenarna i förändringsarbete är kommunikation, tydlig målbild och att lyckas anpassa informationen på ett sätt att olika människor kan både uppfatta och ta det till sig.

Som ledare är det viktigt att komma ihåg att det finns en risk för att personalen hamnar i en krisreaktion till förändringen. Enligt Ekstam finns det fyra olika steg i en krisreaktion till förändring:

1. Försvarsfasen, kännetecknen för den första fasen är att personalen stänger ute informationen som ges. Personalen får uppfattningen av att det inte är på riktigt, att förändringen ändå inte blir av eller att ledningen kommer att ändra sig ännu och förstå att det är bra som det är.

I försvarsfasen skall en ledare tänka på att informera och kommunicera med personalen så mycket som möjligt, hellre för mycket än för lite.

2. Motståndsfasen, då personalen slutligen tagit till sig informationen överförs den till fas två. Kännetecknen för fas två är att personalen blir arg, frustrerad och ilska

skapas i organisationen. I denna situation blir det också ledaren som får ta kritiken och ilskan från personalen. Under motståndsfasen är det även lätt att konflikter uppstår på arbetsplatsen.

I motståndsfasen är det viktigt för en ledare att komma ihåg att det hör till människans natur att avreagera sig på någon. Eftersom ledaren har förmedlat budskapet till personalen är det också ledaren som blir den så kallade "hackhönan". Som ledare skall man komma ihåg att det inte är personligt och att istället lyssna på personalen och förhandla och förklara situationen. I grund och botten är personalen rädd för framtiden och vad som förändringen innebär.

3. Bearbetnings- och undersökandefasen, i den tredje fasen känner sig personalen redo att börja tänka och planera kring framtiden. Personalen börjar fundera kring sin egen utveckling och hur den vill att framtiden skall se ut. Otrygghet och motstånd är inte på lika hög nivå som tidigare och personalen börjar acceptera framtidens förändring.
4. Satsningsfasen, den fjärde och sista fasen innebär att personalen stiger in i den nya organisationen och känner sig etablerad och bekväm där. Den nya identiteten implementeras och en ny yrkesroll utvecklas. Kännetecknen för denna fas är att personalen fungerar som före förändringen. Då ledarens märker att allting fungerar som tidigare är det dags att belöna personalen för dess insats och framgång. Alla förändringar kräver både tid och resurser. Alla intressenter i en förändring påverkas och det krävs mera av personalen i en förändringsprocess. (Ekstam 2005 s. 14-16).

Hertzberg skriver (enligt Granberg, 2005, s. 752) att det är viktigt som ledare att komma ihåg hur personalen blir motiverad samt omotiverad. Enligt Herzbergs forskning är gemensamma motivationsfaktorer som ofta påverkar att personalen känner sig motiverad t.ex. prestation, erkännande, arbetsuppgift, ansvar och utvecklingsmöjligheter. Som missnöjesfaktorer är personalpolitik, arbetsledningens skicklighet, arbetsvillkor, lön och fysisk miljö.

Under planeringsfasen är det även viktigt att fundera kring hur ledningen kommunicerar budskapet till övrig personal, enligt Johansson & Heide (2008, s. 17-18) skall ledningen utvärdera förändring med hjälp av sex olika dimensioner som är grad, typ, medvetenhet, tidshorisont, drivkraft och kontroll. Detta görs för att kommunicera ett enhetligt och fullständigt budskap.

1. Grad, i hur stor grad sker förändringen, i och med att det kan ske små förändringar som t.ex. endast kan beröra vissa avdelningar är det viktigt att utvärdera och meddela hur stor omfattning förändringen har.
2. Typ, det finns två olika grundläggande typer av förändringar, diskursiva och substantiella. Diskursiva förändringar kännetecknas då ledningen meddelar att det bör ske en förändring t.ex. att personalen skall ta i kraft nya metoder etc. en diskursiv förändring är oftast endast en befallning eller uttalande, som sällan går i uppfyllelse. Substantiella förändringar sker när en avsiktförklaring genomförs.
3. Medvetenhet, förändringar kan planeras och genomföras med avsikt men förändringar kan lika bra ske utav sig själv.
4. Tidshorisont, tidtabellen för förändringen, sker förändringen över en dag eller under flera år.
5. Drivkraft, vem eller vilka är källan till att förändringen skall genomföras. I företaget finns många olika intressenter och det är viktigt att lyfta fram varför förändringen bör ske.
6. Kontroll, då stora förändringar sker har oftast arbetsgruppen eller ledningen en plan på hur förändringen genomförs, det är viktigt att lyfta fram hur detta kontrolleras och hur och när detta uppföljs. Vilka är målen efter en månad och om ett år. Då vet också personalen vad som förväntas av dem.

7 Metod

I min undersökning använder jag mig av en kvantitativ metod. Jag använder en enkät med färdiga svarsalternativ och med öppna frågor som riktar sig till alla enhetschefer och regionchefer inom samkommunen. Jag valde att använda både färdiga svarsalternativ och öppna frågor för att med hjälp av öppna frågor kan jag få utförliga svar och då styr jag heller inte respondenten åt något håll, samt med hjälp av frågorna med de färdiga svarsalternativen kan jag lättare jämföra och sammanställa resultatet (Christensen, Engdahl, Grääs & Haglund 2010, s. 151-156).

Enhetscheferna är totalt 37 och regioncheferna är totalt 6 stycken. Enkäten skickades till totalt 43 personer. Orsaken varför jag valde att använda mig av denna metod var dels av

praktiska orsaker som t.ex. att respondenterna finns runt om i hela Svenskfinland. Orsaken varför jag inte valde att intervjua dessa personer är att det skulle ha blivit för många till antalet och skulle inte ha kunna haft personligt kontakt med dem alla. En annan orsak var också att jag ville ha ett resultat som jag kan se en helhet och data som är lätt att jämföra med varandra. (Patel & Davidson 1991, s. 90-99).

Enkätens innehåll uppgjordes utifrån problemformuleringarna och teorin. Utifrån resultatet från min undersökning svarar jag på min problemformulering. Enkätens innehåll planerades noggrant och testades även på andra respondenter innan själva undersökningen startades eftersom det är mycket viktigt att frågorna inte tolkas på olika sätt. Jag försökte att inte använda mig av långa och ledande frågor, frågor med främmande ord och oklara ord och uttryck. (Patel & Davidson 1991, s. 60-66).

Enkäten är uppgjord i programmet Surveymesh men sedan exporteras materialet till Excel för uppgörande av grafer och resultat. Detta pga. att Excel är mer användarvänligt och jag har möjlighet att få djupare insikt i svaren med hjälp av Excel.

Enkäten består totalt av 23 frågor med färdiga svarsalternativ och fria svar. Alla frågor och svar finns som bilaga (se bilaga 1). Enkäten innehåller bakgrundsfrågor som vilken tjänst som personen har inom samkommunen samt vilken region som personen arbetar i. Med tanke på att Kårkulla skn finns i hela Svenskfinland kan det ha en stor betydelse hur man regionvis har upplevt förändringen. Tyngdpunkten i enkäten ligger inom områdena kommunikation, välmående samt delaktighet. I enkäten lyfter jag också fram frågor som t.ex. berör om personen har känt sig delaktig i förändringsprocessen, ifall personen har varit rädd för att mista sin arbetsplats och ifall konflikter har förekommit på arbetsplatsen pga. organisationsförändringen.

En stor del av frågorna i enkäten är ett påstående som har en vitsordsskala från 1-5 (eller 1 Helt av annan åsikt och 5 Håller helt med) på detta sätt ger det möjlighet att räkna medeltal och det är lättöverskådligt att bygga upp resultatredovisningen. Respondenten har också lättare att svara enligt vitsord och det blir inte för mycket text i enkäten.

Enkäten skickades till enhetscheferna och regioncheferna per e-post den 7.1.2014 och svartiden var totalt en vecka, dvs. till den 14.1.2014. En påminnelse om enkäten skickades ut den 10.1.2014 per e-post. I e-post meddelandet fanns en inledningstext som beskriver

organisationsförändring, varför undersökningen görs, vem jag är och varför jag gör undersökning samt att alla svar behandlas konfidentiellt. Svaren är anonyma för då kan enhetscheferna och regioncheferna mer öppet och ärligt uttrycka sin åsikt. Då blir också trovärdigheten i arbetet bättre. Enligt Patel och Davidson (1991, s. 63-64) är et viktigt att berätta för de utvalda i undersökningen vilket syfte som enkäten har. Det är viktigt att påpeka att informationen som samlas in har en betydelse i deras arbete och varför de skall ta sig tid att svara utförligt och sakligt på enkäten. Det har också en stor betydelse att man påpekar om svaren är konfidentiella eller inte.

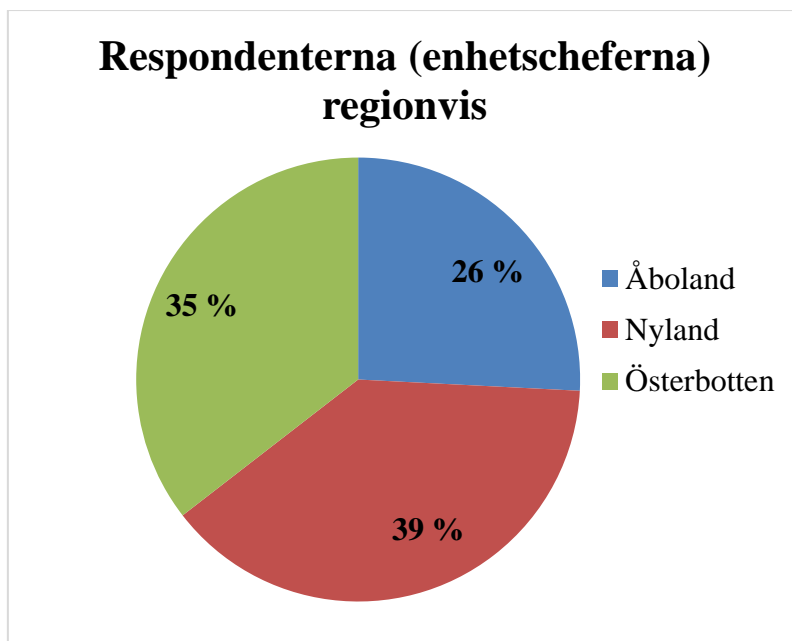
8 Resultatredovisning

Resultatet kommer att redovisas fråga för fråga. Enkäten är uppdelad i olika ämnesområden och därmed också resultatredovisningen. Jag valde att dela in resultatredovisningen i stycken för att få en mer överskådlig och bättre bild av helheten. Resultatredovisningen är indelad i följande ämnesområden: bakgrund, information, välmående och delaktighet samt en bedömning av nuläget. Enkäten finns som bilaga (se bilaga 1).

Totalt svarade 36 personer av 43 möjliga. Totalt svarade 31 enhetschefer och 5 regionchefer. Det blir en total svarsprocent på 83,72 % och enhetschefernas svarsprocent är 83,78 % samt regionchefernas svarsprocent är 83,33 %. Alla de nuvarande enhetschefer arbetade inte som enhetschefer innan förändringen trädde i kraft och därför har dessa heller inte kunnat svara och utvärdera åren 2010-2012. En del av enhetscheferna började arbeta på Kårkulla först den 1.1.2013 eller senare.

Av totalt 37 enhetschefer arbetade 8 i Åboland, 12 i Nyland samt 11 i Österbotten. I figur 4 kan man procentuellt se hur respondenterna är uppdelade regionvis. Av totalt 36 respondenter var det 30 stycken som hade arbetat som enhetsledare eller regiondirektör innan organisationsförändringen. Respondenterna hade möjlighet att fritt beskriva varför de ansökte om arbetet som enhetschef eller regionchef. De flesta respondenter ansåg att de ville fortsätta arbeta med liknande arbetsuppgifter som tidigare eftersom de tyckte att arbetet som enhetsledare och regiondirektör har varit intressant och att arbetet har varit varierande. En stor del av respondenterna var intresserade av att utveckla verksamheten. Respondenterna ville också utveckla sig själv och enheten samt hela samkommunen.

Respondenterna påpekade också att de ville ha nya utamningar och tyckte att arbetet verkade intressant.

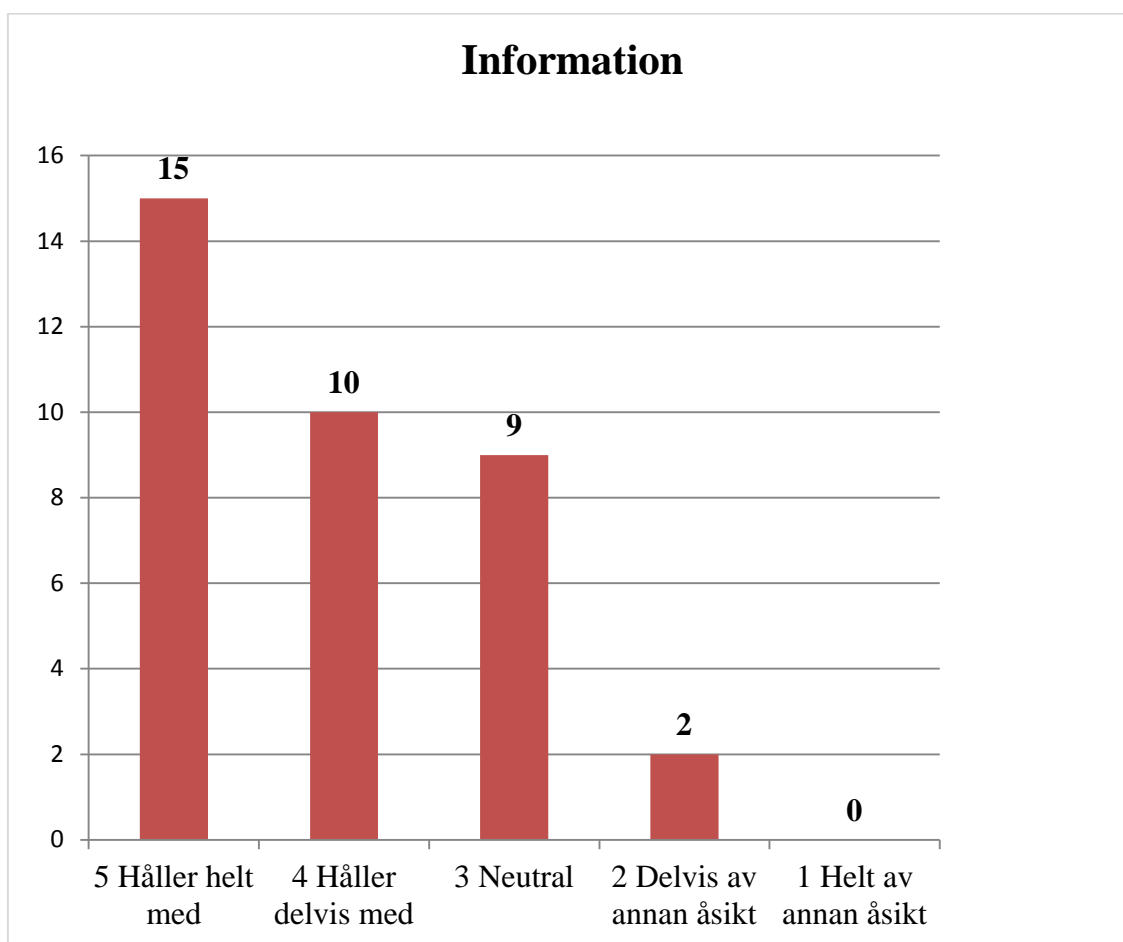


Figur 4. Ifall du besvarade "enhetschef", vilken region arbetar du i?

8.1 Kommunikation

Respondenterna tog ställning till ifall de ansåg sig veta varför organisationsförändringen genomfördes samt varför förvaltningsstadagan förnyades, av totalt 36 respondenter ansåg sig 34 stycken veta varför förändringen genomfördes samt 2 respondenter som inte visste varför förändringen genomfördes. Totalt 94,44 % av respondenterna visste varför förändringen genomfördes.

Av figur 5 framgår en utvärdering över hur bra respondenterna tyckte om informationsflödet under organisationsförändringen, påståendet i enkäten var "*Jag har fått tillräckligt med information om förändringen*", 15 av respondenterna var helt av samma åsikt, 10 respondenter hade delvis samma åsikt, 9 respondenter var neutrala till påståendet, 2 respondenter hade delvis annan åsikt och ingen av respondenterna var helt av en annan åsikt. Respondenterna hade möjlighet att lämna ett fritt svar ifall de inte varit nöjda med informationen. Två kommentarer av respondenterna var t.ex. "*Om man blivit vald som enhetschef efter valen vid årsskiftet blir det att söka informationen på egen hand*" och "*Informationen löpte bra under processen, men ändå blev allt till sista minuten och det påverkade negativt hela personalen.*"



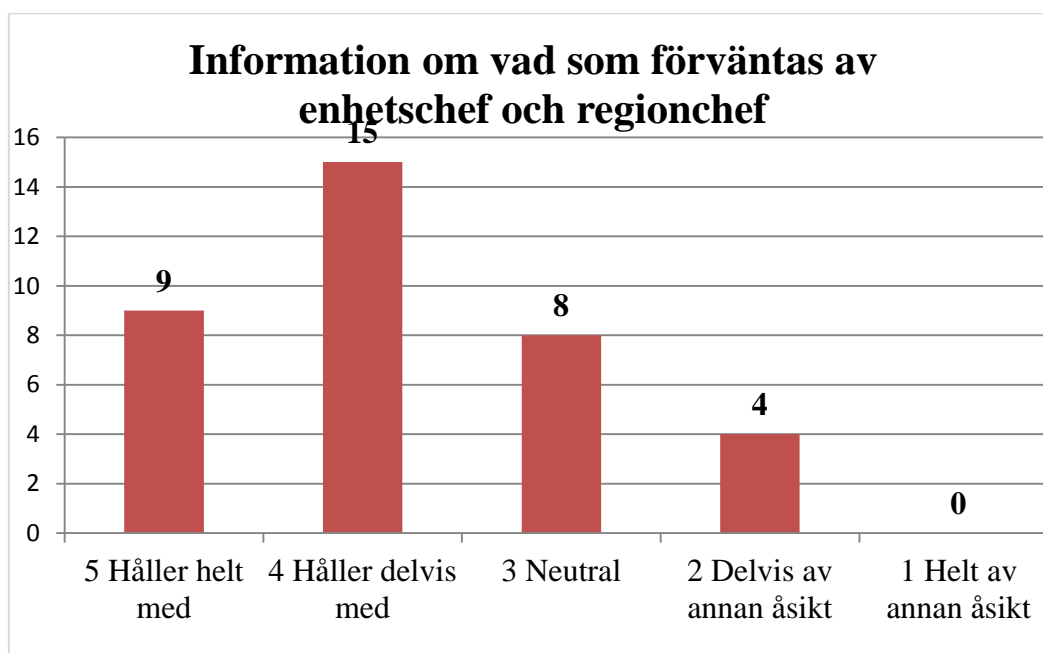
Figur 5. Jag har fått tillräckligt med information om förändringen

I tabell 2 kan man se på vilket sätt respondenterna har fått informationen om organisationsförändringen, respondenten hade möjlighet att fylla i flera alternativ och därför är inte totala summan den samma som totala antalet respondenter. Tabellen beskriver på hurdant sätt personen hade fått information angående förändringen. Ingen av respondenterna hade inte fått någon information alls om organisationsförändringen. De flesta har fått information på möten eller annan personlig kontakt och per e-post. Åtta respondenter har också fått information genom rykten. Av de 8 respondenterna som hade fått information via rykten arbetade 4 respondenter i Nyland, 2 respondenter i Åboland, 1 respondent i Österbotten och en av respondenterna fungerade som regionchef och därför har denna inte valt region.

Tabell 2 Genom vilka kommunikationskanaler som respondenterna har fått information om organisationsförändringen.

Informationskanal	Personer
Personlig kontakt (möten etc.)	34
E-post	31
Intranätet	9
Rykten	8
Annat	4
Jag har inte fått någon information	0

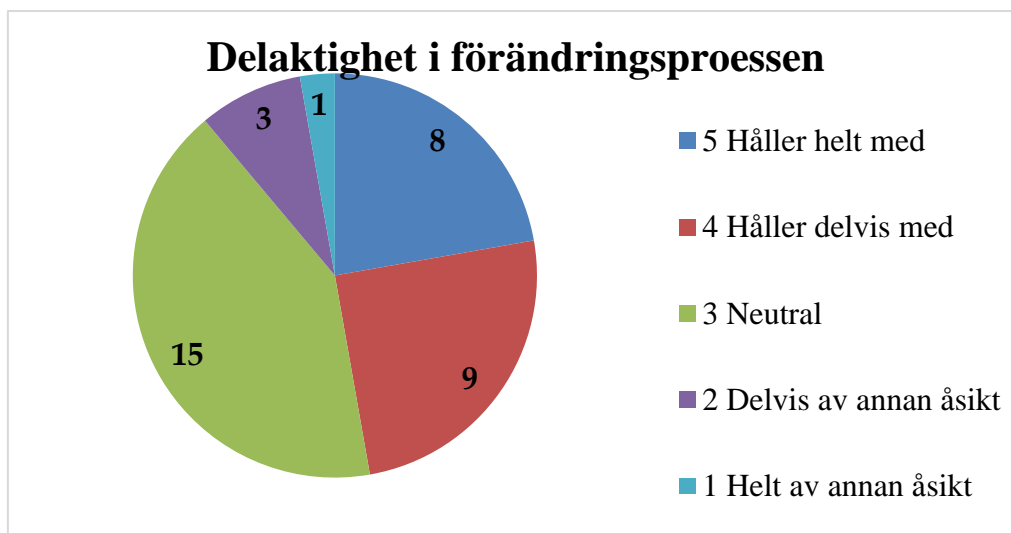
Ur figur 6 framgår att 9 av 35 respondenter har fått tillräcklig med information om vad som förväntas av dem som enhetschef eller regionchef. Respondenterna skulle utvärdera följande påstående ” Jag har fått tillräcklig med information om vad som förväntas av mig som enhetschef eller regionchef”, 9 av respondenterna var helt av samma åsikt, 15 respondenter hade delvis en annan åsikt, 8 respondenter var neutrala till påståendet, 4 respondenter var delvis av annan åsikt och ingen av respondenterna var helt av annan åsikt.



Figur 6. Jag har fått tillräcklig med information om vad som förväntas av mig som enhetschef eller regionchef.

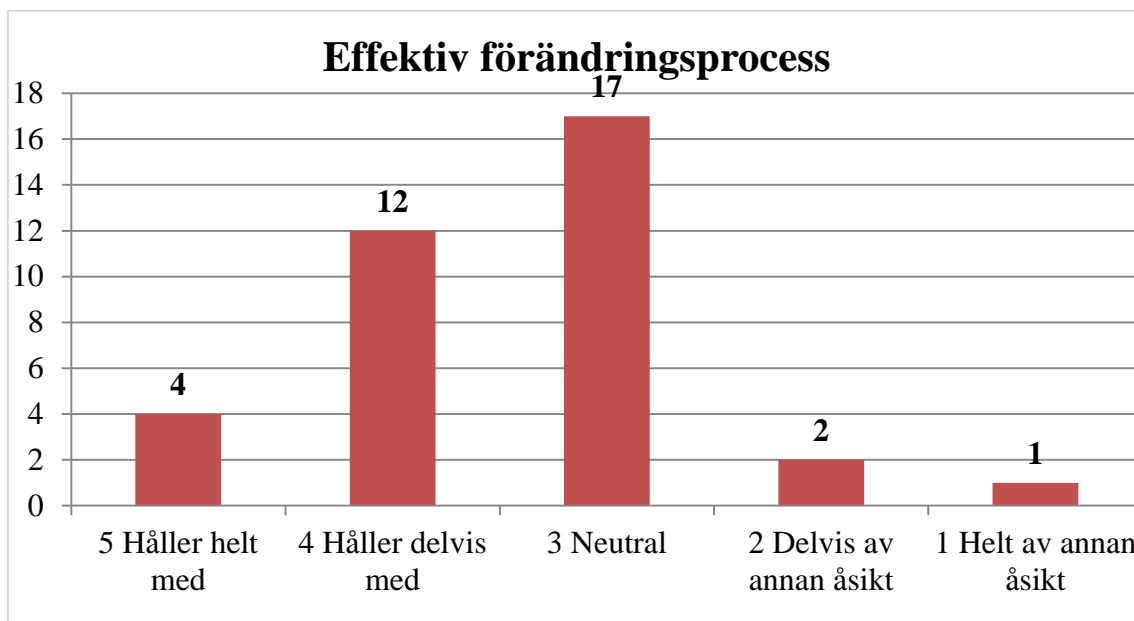
8.2 Välmående och delaktighet

Enligt figur 7 har 8 respondenter har känt sig helt delaktiga i förändringsprocessen, 9 respondenter delvis delaktiga, 15 respondenter är neutrala och 3 respondenter har känt sig delvis delaktiga i förändringsprocessen och 1 respondent har inte alls känt sig delaktig i förändringsprocessen. Nästan hälften (47 %) har delvis eller helt känt sig delaktiga i förändringsprocessen.



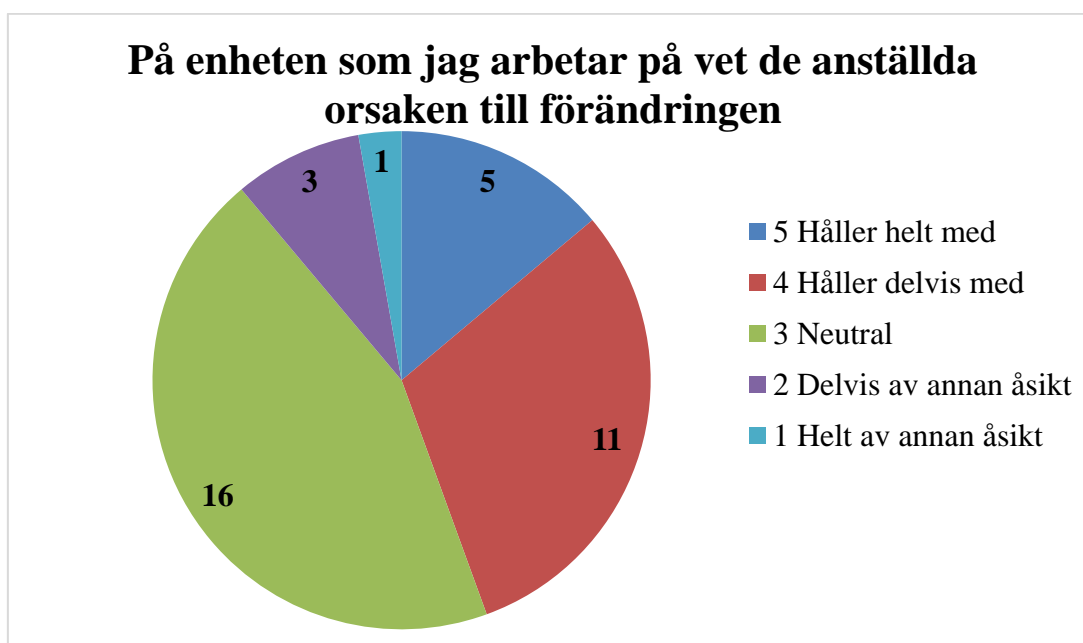
Figur 7. Jag har känt mig delaktig i förändringsprocessen.

I figur 8 anser 16 stycken av totalt 36 respondenter att det har varit delvis eller helt en effektiv förändringsprocess. 17 respondenter är neutrala till hur effektiv processen varit, 2 respondenter anser att förändringsprocessen inte varit helt tillräckligt effektiv samt 1 respondent tycker att förändringsprocessen inte alls har varit effektiv.



Figur 8. Jag anser att det har varit en effektiv förändringsprocess

Respondentera tog även ställning till hur stor grad personalen på enheten känner till orsakerna till förändringen. Påståendet i enkäten var följande: "På enheten som jag arbetar vet de anställda orsakerna till förändringen", med en skala på 1-5 (1 Helt av annan åsikt, 5 Helt av samma åsikt). Ur figur 9 kan man konstatera att 16 håller helt med eller delvis med angående påståendet. Sexton av respondenter är neutrala Fyra av 36 respondenter är delvis eller helt av annan åsikt.



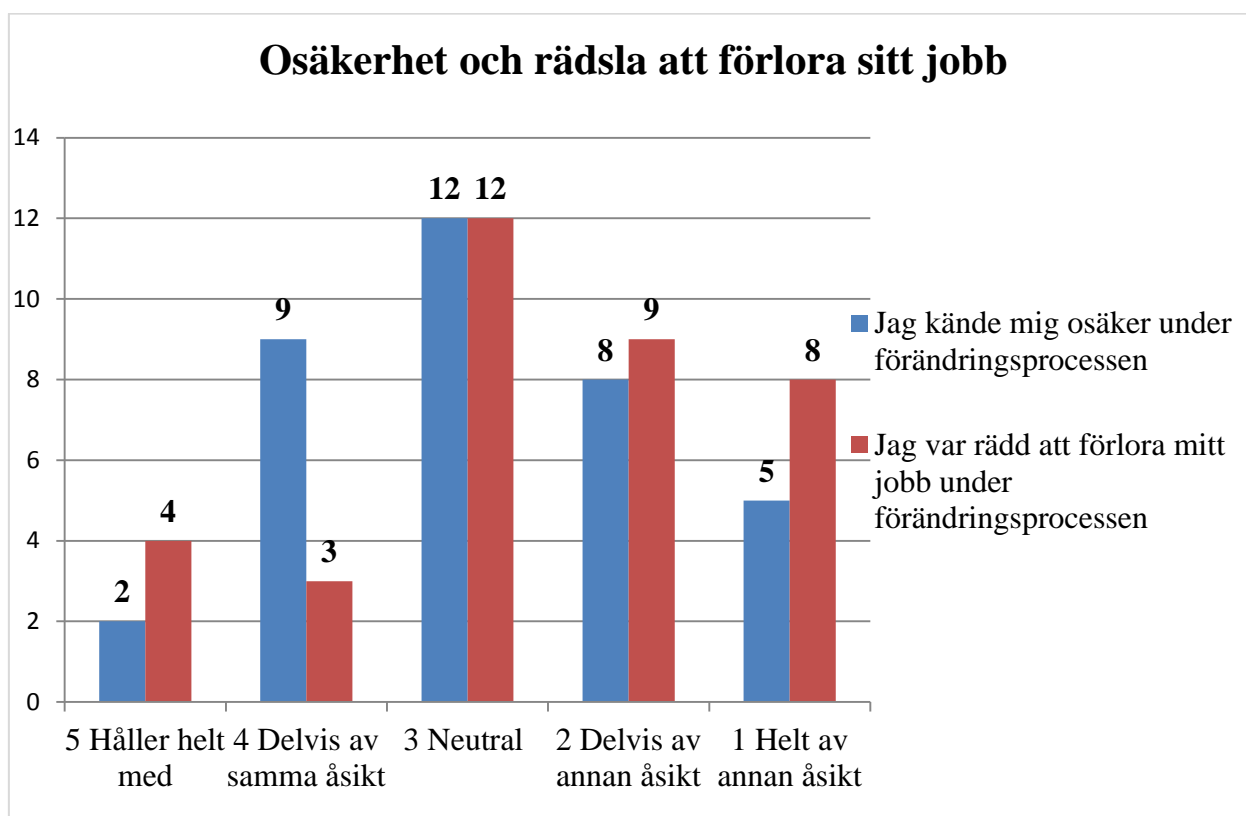
Figur 9. På enheten som jag arbetar på vet de anställda orsakerna till förändringen

Ur figur 10 har 11 respondenter varit med om att det har uppstått konflikter på arbetsplatsen p.g.a. organisationsförändringen, 6 respondenter vet inte ifall det uppstått konflikter på arbetsplatsen och 19 respondenter har inte upplevt att det uppstått konflikter på arbetsplatsen p.g.a. organisationsförändringen. Elva respondenter har upplevt konflikter p.g.a. organisationsförändringen på arbetsplatsen och av dessa elva arbetar 4 i Nyland, 3 i Åboland, 1 i Österbotten och 3 fungerar som regionchef.



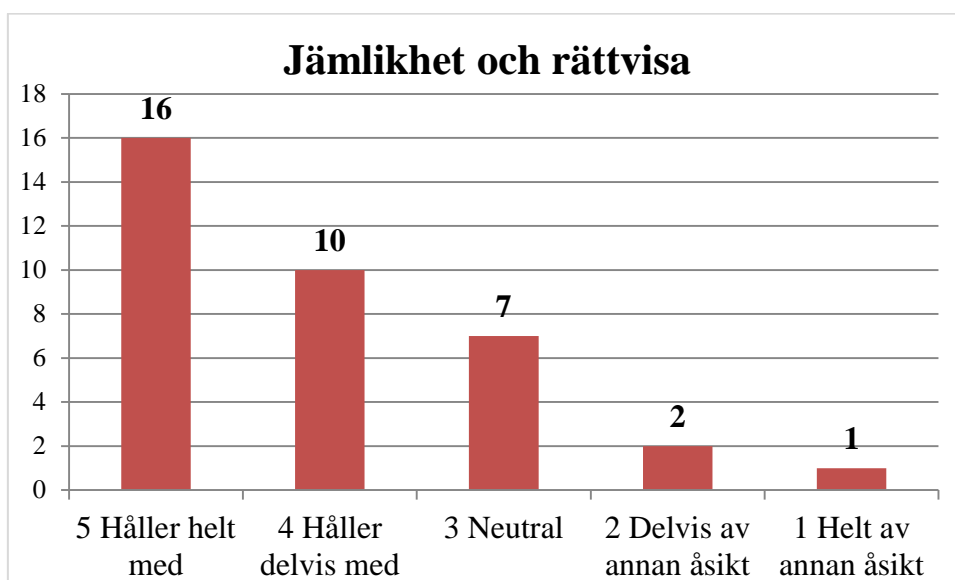
Figur 10. Uppstod det konflikter p.g.a. organisationsförändringen på din arbetsplats?

I undersökningen fanns påståendet ”Jag kände mig osäker under förändringsprocessen”, från figur 11 framgår att 2 respondenter håller helt med, 9 respondenter håller delvis med, 12 respondenter är neutrala, 8 respondenter är delvis av annan åsikt och 5 respondenter är helt av annan åsikt. I följande påstående: ”Jag var rädd att förlora mitt jobb under förändringsprocessen” som framgår ur figur 11 att 4 av respondenterna håller helt med, 3 av respondenterna håller delvis med, 12 av respondenterna är neutrala, 9 av respondenterna är delvis av annan åsikt och 8 av respondenterna är helt av annan åsikt.



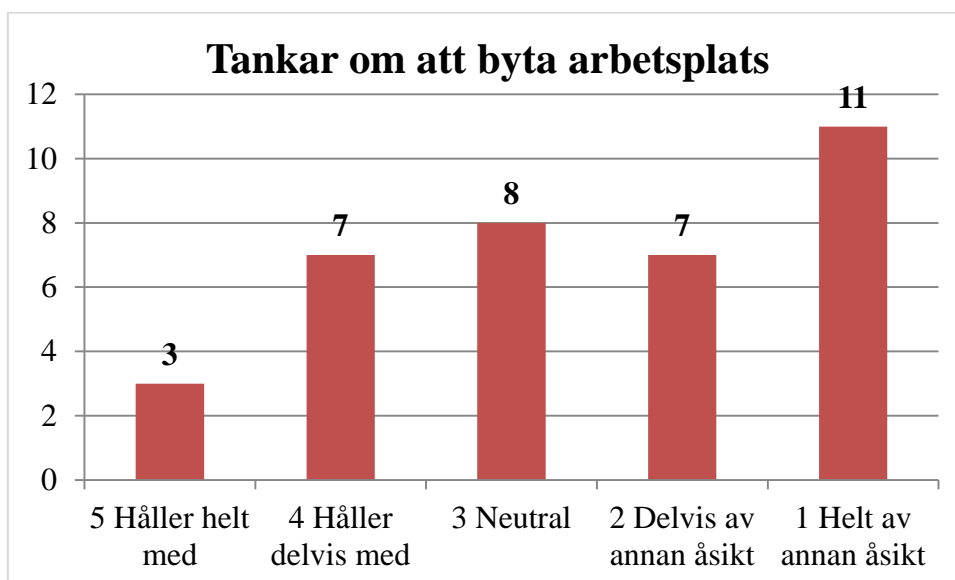
Figur 11. "Jag kände mig osäker under förändringsprocessen" och "Jag var rädd att förlora mitt jobb under förändringsprocessen."

Ur figur 12 för påståendet "Jag har känt mig jämlikt och rättvist behandlad under förändringsprocessen" ansåg 16 respondenter att de har blivit jämlikt och rättvist behandlade under förändringsprocessen, 10 har delvis känt sig jämlikt och rättvist behandlad, 7 respondenter ställde sig neutralt till påståendet, 2 respondenter ansåg att de delvis har blivit felbehandlade under processen och 1 av respondenterna ansåg att den hade blivit orättvist behandlad under förändringsprocessen.



Figur 12. Jag har känt mig jämlikt och rättvist behandlad under förändringsprocessen

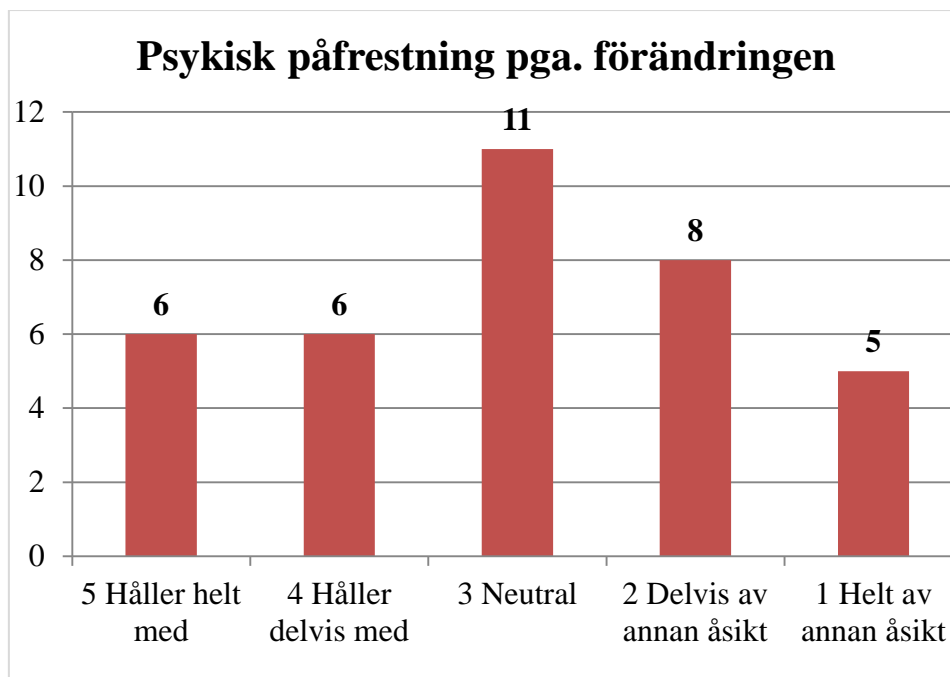
I undersökningen fanns påståendet "Jag hade tankar om att byta arbetsplats under förändringsprocessen", från figur 13 framgår att 3 respondenter håller helt med, 7 respondenter håller delvis med, 8 respondenter är neutrala, 7 respondenter är delvis av annan åsikt och 11 respondenter är helt av annan åsikt. 28 % av respondenterna svarade att de håller helt med eller håller delvis med.



Figur 13. "Jag hade tankar om att byta arbetsplats under förändringsprocessen"

I undersökningen fanns påståendet "Jag upplevde psykisk påfrestning under förändringsprocessen", ur figur 14 var 6 av respondenterna helt av samma åsikt, 6 av

respondentera delvis av samma åsikt, 11 av respondenterna neutrala, 8 av respondenterna var delvis av annan åsikt och 5 av respondenterna var helt av annan åsikt.



Figur 14. Jag upplevde psykisk påfrestning under förändringsprocessen

8.3 Bedömning av nuläget

Respondenterna hade möjlighet att lämna öppna svar om fördelarna och nackdelarna med organisationsförändringen. Respondenterna tyckte att de främsta fördelarna med förändringen var att ledarskapet har blivit tydligare och det resulterar i att samarbetet har stärkts i regionen och i hela samkommunen. Enhetscheferna har fått en starkare roll på enheten och administrativa arbetsuppgifterna blir bättre och utförligare gjorda än innan förändringen. Beslutsprocessen har blivit smidigare och snabbare då enhetschefen har fått större befogenheter, detta resulterar i att enhetschefens arbete förenklas och försnabbas och helheten är lättare att greppa. Respondenterna anser också att samarbetet i samkommunen har stärkts, på enhetsnivå samt regionalt och inom samkommunen.

Respondenterna tyckte att de främsta nackdelarna med organisationsförändringen har varit arbetsmängden, i nuläget anser enhetscheferna och regioncheferna att de har för mycket arbete och hinner inte med alla uppgifter, några har påpekat att det eventuellt tar en tid före de lär sig att prioritera rätt och kommer ordentligt in i arbetet. Enheterna anses i viss grad vara för stora och närheten till både personalen och klienterna har försämrats i och med

förändringen. Till en viss del anses även att beslutsprocesserna har blivit långsammare. Respondenterna lyfter också fram att det skulle behövas en platsansvarig i varje hus, nu har inte enhetschefen möjlighet att vara närvarande på varje enhet.

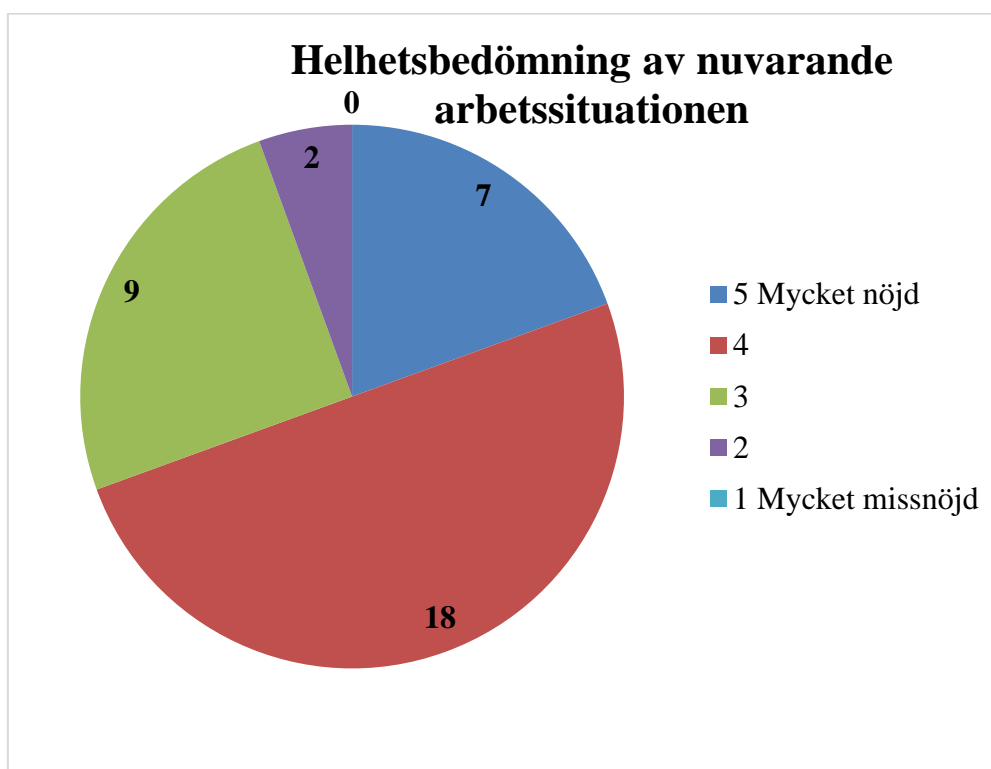
Respondenterna hade möjlighet att beskriva sina känslor med tre ord som de upplevde under förändringsprocessen. I tabell 3 kan jag konstatera att i stora drag hade respondenterna ganska samma känslor under förändringsprocessen. Det fanns även rikligt med både positiva och negativa känslor.

Känslor som nämdes endast en eller två gånger i undersökningen finns inte med i tabellen. Positiva känslor som uppkom en eller två gånger i undersökningen: positiv, motiverad, intresserad, ivrig, delaktighet, helhet, tacksamhet, engagerad, lättad, fundersam och trygg. Negativa känslor som uppkom en eller två gånger i undersökningen var utdragen process, sorg, besviken, ledsen, otålig, rädsla, maktlöshet, stress, ilska, flummigt, skrämmande, fundersam, famlande och förvirrad.

Tabell 3. Respondenterna använde mest dessa beskrivningar på känslor de upplevde under förändringen.

Positiva känslor	Antal	Negativa känslor	Antal
Förväntansfull	11	Osäkerhet/ovisshet	13
Spännande	6	Trötthet	6
Nyfikenhet	5	Orolig/oro	5
Glädje	5	Förtvivlan/uppgivenhet	3
Lugn/lättnad	4	Frustration	2

Avslutningsvis hade respondenterna möjlighet att beskriva hur nöjda de är med sin nuvarande arbetssituation från en skala 1-5 (mycket missnöjd-mycket nöjd). Som framgår i figur 15 är 25 (69 %) respondenter mycket nöjda eller nöjda med deras nuvarande arbetssituation. Endast 2 (6 %) respondenter är missnöjda eller mycket missnöjda med deras nuvarande arbetssituation. Detta resulterar i ett medeltal på 3,83.



Figur 15. Om du gör en helhetsbedömning, hur nöjd är du med din nuvarande arbetssituation? (5 är mycket nöjd och 1 är mycket missnöjd).

Respondenterna hade möjlighet att avslutningsvis lyfta fram utvecklingsförslag med tanke på fortsatt utvecklingsarbete. En sammanfattning av kommentarerna är följande: skulle gärna behöva lite mer arbetsro framöver, satsa mer på ledarskap, skapa mer tydliga målsättningar, samarbetet mellan fältet, centralförvaltningen samt expert- och utvecklingscentret bör förbättras, försök utveckla tekniken och processerna mellan fältet och administrationen, mer öppenhet i organisationen samt en kommentar om att motivationen har blivit bättre sedan organisationsförändringen.

9 Analys

Min analys kommer att framställas med hjälp av resultatet från undersökning, Kårkulla skn:s material om hur processen utfördes och med hjälp av min teoretiska referensram. Analysen är uppdelad på samma sätt som resultatredovisningen dvs. i ämnesområden kommunikation, välmående och delaktighet och en bedömning av nuläget för att få en överskådligare helhet.

Totalt svarade 31 av 37 enhetschefer på enkäten. Av dessa 31 arbetade 8 respondenter i Åboland, 12 respondenter i Nyland samt 11 respondenter i Österbotten. Eftersom

respondenterna regionvis är ganska jämt fördelade kan jag konstatera att resultatet är pålitligt och ingen region har varit i fokus i undersökningen. Av totalt 36 respondenter hade 30 stycken arbetat som enhetsledare, regional ledare eller regiondirektör innan organisationsförändringen dvs. sex respondenter hade inte fungerat som enhetsledare eller regiondirektör innan. Dessa sex personer kan ha jobbat inom Kårkulla skn tidigare, fungerat som vikarie till enhetsledaren eller vårdare eller inte alls arbetat inom organisationen tidigare.

Som även nämns tidigare lediganslogs tjänsterna som enhetschef och regionchef internt. Sedan skulle rätta personer till rätt enhet väljas på ett rättvist och så jämlikt sätt som möjligt. Utifrån resultatet hade en stor del av respondenterna ansökt om arbete som enhetschef eller regionchef p.g.a. att de ville fortsätta jobba med liknande arbetsuppgifter som tidigare, ville vara med i förändringen för att ha en chans att påverka samt att få chans att utveckla enheten, regionen och organisationen, respondenterna tyckte att arbetet var intressant och utmanande. Det positiva med dessa kommentarer är att jag kan konstatera att en stor del av respondenterna gärna ville vara med under förändringsprocessen, de ville utveckla organisationen och sig själv samt att de trivs då arbetet är utmanande.

9.1 Kommunikation

Att informera och kommunicera är något som är mycket viktigt i en förändringsprocess. Genom att utförligt planera kan man på bästa möjliga sätt kommunicera budskapet på ett öppet och ärligt sätt. Från enkätens resultat på frågan ifall enhetscheferna och regioncheferna anser sig ha fått tillräckligt med information anser 25 respondenter av 36 att de delvis eller helt och håller för tillräckligt med information. Utifrån detta resultat kan jag konstatera att samkommunen har lyckats bra med att informera enhetschefer och regionchefer i organisationen. Som Ekstam (2005, s. 26) påpekar i teorin att nyckeln till ett framgångsrikt kommunikationsarbete i en förändringsprocess är att prata med personalen och inte till. Arbetsgruppen på Kårkulla skn ordnade flera diskussionstillfällen och grupparbeten som enhetscheferna och regioncheferna hade möjlighet att själv vara med och påverka. Därför tror jag också att resultatet har blivit så bra. Som även tidigare nämndes är en av de största riskerna då det gäller förändring och kommunikation är att ledningen är för otydlig med budskapet och målgruppen förstår inte vad förändringen innebär och varför den görs. Enligt resultatet från enkäten anser sig 34 respondenter av totalt 36 möjliga, alltså drygt 94 % av respondenterna veta varför

organisationsförändringen genomfördes och varför förvaltningsstadgan förnyades. Utifrån detta kan det sammanfattas att arbetsgruppen har lyckats mycket väl med hur informationsflödet har fungerat under förändringsprocessen med fokus på varför förändringen sker och vad är målet. Fastän endast två av respondenterna inte visste varför förändringen skedde bör detta budskap ändå upprepas för att få alla enhetschefer och regionchefer medvetna om orsakerna. Johansson & Heide (2008, s. 17-18) berättar också att ledningen skall framföra ett budskap som innehåller olika nyckelområden för att personalen skall få ett enhetligt och fullständigt budskap. Av de sex olika dimensionerna som Johansson och Heide har skrivit om kan jag konstatera från min forskning att arbetsgruppen och ledningen har använt sig av denna till en del, dvs. grad, typ, medvetenhet, tidshorisont, drivkraft och till en del kontroll. Arbetsgruppen borde ännu klarare och tydligare beskriva vilka är målen och hur kontrolleras detta och när sker uppföljningen.

Enligt arbetsgruppen har budskapet om förändringen kommunicerats personligt (möten etc.), e-post och intranät. Enligt resultat från enkäten som respondenterna fick kryssa i på vilket sätt som de har fått informationen, fick flest svar personlig kontakt (möten etc.) och e-post. Däremot hade 8 av 36 respondenter upplevt att de fått information om förändringen genom rykten. Av dessa 8 respondenter arbetar 4 respondenter i Nyland, 2 respondenter i Åboland, 1 respondent i Österbotten och en av respondenterna fungerade som regionchef och därför har denna inte valt region. D.v.s. hälften av respondenterna som upplevde rykten angående organisationsförändringen arbetar i Nyland. Erikson skriver att ifall rykten uppkommer är det ett tecken på oro och att personalen inte blivit informerade tillräckligt. Om förändringen skall ha chans att implementeras så smidigt och grundligt som möjligt krävs det att personalen vet vad förväntas av dem. Från resultatet i enkäten kan jag konstatera att 24 av 36 respondenter känner delvis eller helt till vad som förväntas av dem som enhetschef eller regionchef, dvs. 67 % av enhetscheferna och regioncheferna vet vad som förväntas av dem. endast 8 respondenter förhåller sig neutralt till frågan och 4 respondenter känner att de delvis inte vet vad som förväntas av dem. Ingen av respondenterna vet inte alls vad som förväntas av dem. Av detta resultat kan jag konstatera att Kårkulla skn har en god grund för att lyckas implementera förändringen på bästa möjliga sätt. Däremot önskade en av respondenterna att få tydliga målsättningar.

Fastän informationen har kommunicerats i stor grad och med hjälp av olika kommunikationskanaler kunde ändå kommunikationen ytterligare förbättras. För mycket

information kan inte ges. Viktigt är också att tänka på att då nya anställningar görs att också berätta om organisationsförändringen.

9.2 Välmående och delaktighet

Av totalt 36 respondenter hade 17 respondenter känt sig delvis eller helt delaktiga i förändringsprocessen och 15 respondenter var neutrala till påståendet. I stort sätt kan man konstatera att enhetscheferna är till stort sätt nöjda angående hur deras åsikt har blivit hörd under förändringprocessen. Joki påpekar också att genom att ha ett öppet budskap och kommunicera på ett klart och tydligt sätt har personalen en större chans att påverkas positivt. Av resultatet att döma har arbetsgruppen lyckas involvera enhetscheferna och regioncheferna bra i processen.

Enligt Herzberg finns det motivationsfaktorer samt missnöjesfaktor som påverkar personalen. Enligt resultatet ur enkäten verkar enhetscheferna och regioncheferna vara till en del motiverade av förändringen. Detta kan bero på att dessa respondenter också har känt sig delaktiga i förändringen och kunnat vara med och påverka och utveckla.

Erikson påpekar också att det uppstår lätt konflikter på arbetsplatser under en förändringsprocess, rykten skapas och en oro och missnöje växer fram. Ifall konflikter märks skall detta åtgärdas och konfronteras så snabbt som möjligt. I enkäten hade 11 av 36 respondenter upplevt konflikter på arbetsplatsen p.g.a. organisationsförändringen. Oklart är hurdana konflikter det handlar om och ifall konflikten har behandlats på ett professionellt sätt.

Eftersom chefernas antal inom organisationen skulle minska fanns det en chans att dåvarande enhetsledare eventuellt skulle omplaceras endast inom vården eller som ställföreträdare. I enkäten kunde respondenterna svara på ifall de var rädda att förlora sitt jobb under förändringsprocessen, 7 av 36 respondenter var till en del eller helt och håller rädda att förlora sitt jobb under processen. Genom att känna osäkerhet och oro uppkommer lätt konflikter och det skapar oro på arbetsplatsen. Som även nämndes tidigare i kapitel 7.4 hade arbetsgruppen meddelat i ett tidigt skede att ingen skulle mista sin arbetsplats utan endast eventuella omplaceringar skulle utföras. Enligt Granberg hör det till människans natur att känna sig hotade av förändringar och att i organisationsförändringar finns alltid risken att personalen känner sig hotade av uppsägningar eller dylikt. Med tanke på att

chefernas antal skulle minska och enhetschefernas och regionchefernas tjänster skulle lediganslås fanns det stor risk att oro skulle skapas i organisationen. Viktigt i en anställningsprocess är att personerna känner sig jämlikt och rättvist behandlade. Av resultatet att döma ansåg endast en respondent att den hade blivit orättvist behandlad och 26 av 36 respondenter att de hade blivit ganska bra eller bra behandlade under processen. Viktigt att komma ihåg är att personerna som inte blev valda svarar inte på denna undersökning.

9.3 Bedömning av nuläget

Enligt resultaten från enkäten kan man konstatera att i stort sett är enhetscheferna och regioncheferna på Kårkulla samkommun ganska nöjda med hur planeringsarbetet innan organisationsförändringen sköttes. Enligt tidigare undersökningar, orsakerna till förändringen och resultatet av enkäten finns det samband om vilka områden som ännu bör ses över för att ännu kunna utveckla organisationen. Det som var mest positivt med undersökningen var att nästan alla anser sig förstå orsaken till förändringen samt att de anser sig ha fått tillräckligt med information.

Enligt respondenterna finns det ännu områden som bör förbättras och utvecklas, en del av personalen anser sig ha för mycket arbete och att enheterna är för stora och detta resulterar i att respondenterna inte hinner med allting de borde hinna med. Med tanke på att ett av Kårkulla skn. mål med förändringen (se kapitel 7.2) var att processerna, och framförallt beslutprocesserna skulle bli snabbare och smidigare i och med förändringen bör man ännu utvärdera hur det fungerar mer på djupet. I resultatet lyfter flera respondenter fram att processerna ännu är långsamma och oklara och att enhetscheferna skulle önska ha mer befogenheter att göra beslut själva, då skulle processerna för snabbas. Respondenterna skulle även önska sig en ansvarsperson eller platsansvarig i varje hus, detta p.g.a. att informationen och samarbetet då skulle förbättras samt att enhetschefen skulle ha en klarare och tydligare överblick över sin enhet.

Då jag reflekterar kring svarsprocenten och i hur utförliga svar som respondenterna hade lämnat påvisar det också att respondenterna vill vara med och påverka och är intresserade att säga sin åsikt för att få en bättre fungerande organisation. Utifrån de öppna svaren kunde jag också lätt gruppera kommentarerna för att få en helhetsbild på vad respondenterna ville få fram med svaren. Många av respondenternas svar var lika eller

mycket likande varandra och jag märkte att åtminstone alla utvecklingsförslag fanns i alla regioner inom organisationen.

Som Bakka, Fivelsdal och Lindkvist skriver i sin bok att det kan ta längre tid att implementera en matrisorganisation än andra organisationsmodeller. Då kan jag också konstatera att Kårkulla skn är på god väg att lyckas få en bra och fungerade organisation, det har endast gått drygt ett år sedan förändringens trädde i kraft. Granberg skriver också att det finns vissa likheter i vilka steg som behövs för att uppnå ett gott resultat av en organisationsförändring. Kårkulla skn har gjort sin organisationsförändring enligt denna struktur, först beslut om att en förändring bör ske, diagnos och analys av nuläget, feedback och diskussion med personalen, planeringen, genomförandet och slutligen en uppföljning. Alla steg är gjorda i rätt ordning utom den slutliga uppföljningen. Denna undersökningen var också en uppföljning av förändringen men inte lika omfattande.

10 Avslutning

Syftet med mitt examensarbete är att utvärdera hur bra Kårkulla skn har lyckats kommunicera budskapet om organisationsförändringen till enhetschefer och regionchefer, fått enhetschefer och regionchefer positivt inställda till förändringen och därmed lyckats implementera budskapet på regionnivå och enhetsnivå.

Målet med min undersökning var att få en analys på hur enhetschefer och regionchefer tycker att planeringen inför förändringens fungerade. Jag har också tagit i beaktande hur enhetscheferna och regioncheferna i nuläget trivs på arbetet och vilka områden som ännu bör utvecklas för att få en bättre organisation. Målgruppen för undersökningen var nuvarande enhetschefer och regionchefer på Kårkulla skn. Med hjälp av min enkät har jag lyckats utvärdera områdena som var i fokus. Med en svarsprocent på 83,72 % kan jag konstatera att svaren är pålitliga. Jag anser att jag har lyckat fullfölja mitt syfte.

Mina problemformuleringar var följande: har kommunikationsplanen för förändringsprocessen fungerat bra och har kommunikationens innehåll varit tillräcklig, saklig och ändamålsenlig? Har enhetscheferna och regioncheferna känt sig delaktiga i förändringsprocessen och haft en chans att påverka sin arbetssituation? Är enhetscheferna nöjda och tillfredsställda med sitt nuvarande arbete? Jag kan konstatera att från min resultatredovisning hittar jag svaret på dessa problemformuleringar.

Validiteten i arbetet är god. Enkätens frågor är väl valda och utformade på ett lätt och klart sätt. I största delen av frågorna finns en skala från 1-5 (eller 1 Helt av annan åsikt och 5 Håller helt med). På så sätt kan respondenten bedöma hurdan vitsord den skulle ge för respektive fråga. I resultatet kan man också se att respondenterna har i stora drag ganska samma åsikt. Med hjälp av enkäten kunde jag undersöka mitt syfte.

Reliabiliteten i arbetet är bra. Eftersom alla enhetschefer och regionchefer hade möjlighet att besvara enkäten skulle resultatet troligen vara det samma om undersökningen skulle göras på nytt. Den totala svarsprocenten är 83,72 % som jag kan bedöma som mycket bra.

Examensarbets processen har fungerat i stort sätt bra Jag är mycket nöjd med mitt val av ämne eftersom organisationsförändringar och ledarskap hör till mina främsta intresseområden. Detta resulterade i att jag tyckte det var ett intressant arbete att utföra. Eftersom jag har arbetat tidvis på Kårkulla samkommun sedan maj 2012 ökade också motivationen genom att få göra något helt annat och att samkommunen skulle ha nytta av det som jag gjorde. Min motivation har också höjts med tanke på att jag haft en uppdragsgivare. Med tanke på att jag hade ett helt annat syfte i början av processen har jag haft en del svårigheterna att hålla mig inom ämnet och att fokusera på rätt saker. Då jag reflekterar kring hela processen och framförallt slutresultatet är jag nöjd över min insats och framförallt positiv till resultatet och analysen som jag fick av undersökningen.

Källförteckning

- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006) *Organisationsteori*. Malmö: Liber.
- Bolman, L-G & Deal, T-E. (2012) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L.H & Skärvad, P-H. (2011) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund L. (2010). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekstam, K. (2005) *Leda förändring*. Malmö: Liber.
- Erikson, P. (2005) *Planerad kommunikation – strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Liber: Malmö.
- Granberg, O. (2011) . *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Joki, M. (7.6.2012). Personlig kommunikation.
- Jones, G-R (2007). *Organizational theory, design, and change*. 5. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Klein, S. (1996), *A Management communication strategy for change*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9, No. 3, pp.32-46.
- Kårkulla skn. (2013a). *Kort om Kårkulla*. <http://www.karkulla.fi/kort-om-karkulla/> (hämtat: 5.11.2013)
- Kårkulla skn. (2013b). *Förvaltningsstadgan för Kårkulla samkommun*. <http://www.karkulla.fi/wp-content/uploads/2012/11/F%C3%96RVALTNINGSSTADGA20132.pdf> (hämtat: 10.1.2013)
- Kårkulla skn. (2005) *Förvaltningsstadgan för Kårkulla samkommun*. Opublicerad.

Kårkullas skn. (2013c). *Uppgiftbeskrivning för regionchef*. Opublicerad.

Kårkullas skn. (2013d). *Uppgiftbeskrivning för enhetschef*. Opublicerad.

Kårkulla skn. (2013e). *Arbetsgruppen för förnyandet av förvaltningsstadga 2010-2012*.
Opublicerad.

Kårkulla skn. (2012) *Sammandrag av regiondirektörernas och enhetsledarnas åsikter*.
Opublicerad.

Nilsson, N (2000) *Organisation och ledarskap – styr rätt i ny tid*. Malmö: Liber.

Patel, R & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Finlands författningssamling

Kommunallag 17.3.1995/365

Hej alla enhetschefer och regionchefer på Kårkulla samkommun,

Den 1.1.2013 trädde samkommunens förvaltningsstadga och den nya organisationsmodellen i kraft. Under åren 2010-2012 pågick planeringsarbetet inför förändringen som påverkade hela samkommunens anställda på ett eller annat sätt.

Jag heter Sabina Karlsson och har tidvis jobbat på Centralförvaltningen och EUC sedan [maj 2012](#). Under tiden har jag också studerat till tradenom och nu har det blivit aktuellt för mitt examensarbete. Jag har valt att utvärdera hur bra och utförligt samkommunen lyckades med planeringen och arbetet innan förändringen genomfördes. Jag tror att ni som enhetschefer och regionchefer har märkt av de största förändringarna inom organisationen och därför har jag valt att rikta mig endast till er.

Syftet med undersökningen är att kartlägga och analysera vilka styrkor och svagheter som fanns under planeringsprocessen, som omfattar t.ex. kommunikation och välmående.

Enkäten har totalt 23 frågor. Det finns frågor med färdiga svarsalternativ och sådana frågor som det finns möjlighet att lämna fria svar. Jag är mycket tacksam ifall ni svarar så utförligt som möjligt, då har jag möjlighet att få en klarare och tydligare bild samt bättre uppfattning hur situationen var under planeringsprocessen för er ”ute på fältet”.

Alla svar behandlas konfidentiellt.

Ifall det är något ni funderar över eller vill kommentera, tveka inte att ta kontakt: Sabina.Karlsson@karkulla.fi eller på tel nr. (0247 431) 238

Enkäten hittar du här:

<http://www.surveymesh.se/s/survey/anon?id=7ddf7210-fedd-4644-97f8-d6448e3cc219>

UTVÄRDERING AV PROCESSEN INNAN ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN, ÅREN 2010-2012.

MÅLGRUPP: ENHETSCHEFERNA OCH REGIONCHEFERNA PÅ
KÅRKULLA SAMKOMMUN

BAKGRUND

1. Vilken ställning har du inom samkommunen?
Enhetschef Regionchef
2. Ifall du besvarade ”enhetschef”, vilken region arbetar du i?
Åboland Nyland Österbotten
3. Fungerade du som enhetsledare eller regiondirektör även innan organisationsförändringen?
Ja Nej
4. Varför ansökte du om arbetet som enhetschef eller regionchef?
Kommentar:

INFORMATION

5. Har du förstått anledningen till att organisationsförändringen genomfördes och varför förvaltningsstadgan förnyades?
Ja Nej
Motivera ditt svar, kommentar:
6. Hur har du fått information om organisationsförändringen och dess innebörd? (kommunikationskanaler)
7.
E-post Personlig kontakt (möten etc) Rykten
Intranätet Jag har inte fått någon information Annan, vad
8. Jag har fått tillräcklig med information om förändringen
5 Håller helt med
4
3
2
1 Helt av annan åsikt

9. Ifall du anser att du inte fått tillräckligt med information, hur och till vilken grad skulle du velat bli informerad?

Kommentar:

10. Jag har fått tillräcklig med information om vad som förväntas av mig som enhetschef eller regionchef

5 Håller helt med

4

3

2

1 Helt av annan åsikt

VÄLMÅENDE OCH DELAKTIGHET

11. Jag har känt mig delaktig i förändringsprocessen

5 Håller helt med

4

3

2

1 Helt av annan åsikt

12. Jag anser att det har varit en effektiv förändringsprocess

5 Håller helt med

4

3

2

1 Helt av annan åsikt

13. På enheten som jag arbetar på vet de anställda orsakerna varför förändringen genomfördes

5 *Håller helt med*

4

3

2

1 *Helt av annan åsikt*

14. Uppstod det konflikter pga. organisationsförändringen på din arbetsplats?

Ja Vet inte Nej

15. Jag kände mig osäker under förändringsprocessen

5 *Håller helt med*

4

3

2

1 *Helt av annan åsikt*

16. Jag var rädd att förlora mitt jobb under förändringsprocessen

5 *Håller helt med*

4

3

2

1 *Helt av annan åsikt*

17. Jag har känt mig jämlikt och rättvist behandlad under förändringsprocessen

5 *Håller helt med*

4

3

2

1 *Helt av annan åsikt*

18. Jag hade tankar om att byta arbetsplats under förändringsprocessen

5 *Håller helt med*

4

3

2

1 *Helt av annan åsikt*

19. Jag upplevde psykisk påfrestning under förändringsprocessen

5 *Håller helt med*

4

3

2

1 *Helt av annan åsikt*

BEDÖMNING AV NULÄGET

20. Vilka fördelar anser du att det har uppstått med tanke på organisationsförändringen?

Kommentar:

21. Vilka nackdelar anser du att det har uppstått med tanke på organisationsförändringen?

Kommentar:

22. Beskriv med **tre ord** hurdana känslor du har haft under förändringsprocessen

Kommentar:

23. Om du gör en helhetsbedömning, hur nöjd är du med din nuvarande arbetssituation? (5 är mycket nöjd och 1 är mycket missnöjd)

5 *Mycket nöjd*

4

3

2

1 *Mycket missnöjd*

24. Ifall det finns något annat du vill lyfta fram eller kommentera för fortsatt utvecklingsarbete:

Kommentar:

Tack för ditt svar!