



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 201
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2005-03-30

Kultur, förändring och delaktighet inom sjukvården – sjuksköterskors och undersköterskors uppfattning av en organisationsförändring

Jeanette Frostemark Pålsson

Handledare:
Tomas Dahlborg

ABSTRACT

Arbetets art: Magisteruppsats
Sidantal: 47
Titel: Kultur, förändring och delaktighet inom sjukvården – sjuksköterskors och undersköterskors uppfattning av en organisationsförändring

Författare: Jeanette Frostemark Pålsson
Handledare: Tomas Dahlborg
Datum: 2005-03-30
Sammanfattning: Organisationsförändring och dess effekter är något som många upplever. Syftet med studien är att med utgångspunkt i ett arbetslivspedagogiskt perspektiv beskriva och analysera individers uppfattning av en organisationsförändring inom sjukvården. Uppfattningarna analyseras huvudsakligen ur ett organisationskulturellt perspektiv. Uppsatsen bygger på en empirisk undersökning, med kvalitativ induktiv ansats. Intervjuer har genomförts med tre sjuksköterskor och tre undersköterskor verksamma vid två olika avdelningar på ett sjukhus i Skåne, där verksamhetsledningen beslutat om och genomfört en organisationsförändring, en sammanslagning av två avdelningar. I intervjuerna framkommer att merparten av personalen själva önskat en sammanslagning, inte minst utifrån behovet av en ny chef. Denna önskan är enligt respondenterna, en av avdelningarnas främsta syfte till organisationsförändringen. Intervjuerna speglar svårigheter att tala med varandra och lösa konflikter, samt visar på kulturkonflikter, mellan och inom de två yrkeskategorierna, samt mellan de båda avdelningarna. Jämförelsen mellan intervjureresultat och litteratur pekar i samma riktning, nämligen betydelsen av delaktighet, av att ha ett klart formulerat syfte och mål, samt behovet av att vara observant på kulturuttryck. Sist men inte minst, framträder under intervjuerna behovet av en tydlig och bestämmande chef som inser avdelningarnas kulturmönster och har en förmåga att hantera dessa, samt lotsa personalen igenom de uppkomna konflikterna.

Nyckelord: Organisationsförändring, omorganisation, organisationskultur, kommunikation, arbetstagares attityder, delaktighet, kultur och organisationsförändring, samt ledarskap och omorganisation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	A
1. INLEDNING OCH BAKGRUND	1
1.1 HUR UPPFATTAS EN ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.2.1 Definitioner.....	2
1.3 SYFTE	3
1.3.1 Uppsatsens uppläggning	3
2. METOD	3
2.1 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	3
2.1.1 Induktiv ansats.....	4
2.2 GENOMFÖRANDE.....	4
2.2.1 Val av organisation och respondenter.....	4
2.2.2 Intervjumetod.....	5
2.2.3 Bearbetning och analys	5
2.3 KVALITET	6
2.3.1 Trovärdighet och giltighet.....	6
2.3.2 Reliabilitet och validitet	6
2.3.3 Etik.....	6
2.3.4 Förförståelse och erfarenhet	7
2.3.5 Citat – referat	7
2.3.6 Beskrivning av respondent	7
2.3.7 Uppföljning.....	7
3. TEORIKAPITEL	8
3.1 LITTERATURVAL OCH KÄLLKRITIK	8
3.2 ORGANISATION.....	8
3.3 FÖRÄNDRING	9
3.3.1 Organisationsförändring kontra organisationsutveckling.....	9
3.3.2 Förändringsprocess.....	10
3.4 KULTUR.....	11
3.4.1 Definition av organisationskultur.....	11
3.4.2 Relationen mellan Kultur och Organisationsförändring	12
3.4.3 Ledning som förändringsverktyg.....	12
3.4.4 Kulturuttryck som förändringsverktyg	13
3.5 SOCIAL INTERAKTION OCH FÖRÄNDRING	14
3.5.1 Delaktighet i förändringsprocesser.....	14
3.5.2 Förändringsbarriärer.....	15
3.5.3 Hantering av barriärer.....	16
3.5.4 Information och kommunikation.....	17
3.5.5 Utvärdering och feedback	17
3.6 TEORISAMMANFATTNING	18

4. RESULTAT.....	21
4.1 FÖRÄNDRINGEN.....	21
4.2 UPPFATTNINGAR OM ORSAKER TILL FÖRÄNDRINGEN.....	21
4.2.1 Förståelse av förändringen.....	21
4.2.2 Information.....	22
4.2.3 Feedback och kommunikation.....	22
4.3 UPPFATTNINGAR OM DELAKTIGHET I FÖRÄNDRINGEN.....	22
4.3.1 Förändringsbarriärer och ansvar.....	22
4.4 UPPFATTNINGAR OM HUR DET ÄR IDAG - UTFALL.....	24
4.4.1 Negativt och positivt.....	24
4.4.2 Kompetens och relationer.....	25
4.4.3 Oklar arbetsdelning.....	25
4.4.4 Vem gör vad?.....	26
4.4.5 Rivalitet.....	26
4.4.6 Vem bär ansvar för delaktighet i förändring.....	26
4.5 RESULTATSAMMANFATTNING.....	28
5. ANALYS OCH DISKUSSION.....	30
5.1 FÖRÄNDRINGENS INNEHÅLL.....	30
5.1.1 Bakgrund.....	30
5.1.2 Syfte.....	30
5.2 METODDISKUSSION.....	31
5.2.1 Litteratururval och källkritik.....	31
5.2.2 Ansats och tolkning.....	31
5.2.3 Intervjuer.....	32
5.2.4 Anonymitet.....	34
5.2.5 Förförståelse.....	35
5.3. UPPFATTNING OM ORSAKER TILL FÖRÄNDRINGEN.....	35
5.3.1 Förståelse.....	35
5.4 UPPFATTNING OM DELAKTIGHET I FÖRÄNDRINGEN.....	37
5.4.1 Förändringsbarriärer och ansvar (konflikt och ledarskap).....	37
5.4.2 Sammanfattning delaktighet.....	37
5.5 UPPFATTNINGAR OM HUR DET ÄR IDAG – UTFALL.....	39
5.5.1 Positivt och negativt.....	39
5.5.2 Kompetens och relationer.....	39
5.5.3 Oklar arbetsfördelning.....	40
5.5.4 Vem gör vad.....	41
5.5.5 Rivalitet.....	41
5.5.6 Hur fungerar situationen idag.....	42
5.5.7 Sammanfattning kultur.....	43
5.6 YTTRELLIGARE STUDIER.....	44
5.7 AVSLUTNINGSTANKAR.....	45
5.7.1 Reflektion.....	45
5.7.2 Slutsats.....	46
REFERENSLISTA.....	48
BILAGOR.....	50
1. INBJUDAN OM DELTAGANDE I STUDIEN.....	50

2. BREV TILL VERKSAMHETSCHEF	52
3. INTERVJUER	54
4. BREV OM MÖJLIGHET TILL ÅTERKOPPLING	55

Förord

Jag vill i mitt förord rikta ett varmt tack till de intervjupersoner som berättat för mig om sin uppfattning när det gäller organisationsförändring. Utan er hade denna uppsats aldrig kommit till stånd och utan er villighet att förmedla tankar och reflektioner skulle innehållet i uppsatsen inte ha fått det värde jag anser att den har. Möjligheten att få intervjua er och få del av er uppfattning har också betytt mycket för mig som person. Att skriva en uppsats med utgångspunkt ifrån andra människors uppfattningar, sätter även igång egna funderingar och reflektioner om vad jag själv har varit med om och hur jag har handlat i dessa situationer. Uppsatsen har alltså ställt mig i en situation där jag funderat och reflekterat över mitt eget handlande, men inte bara över mitt eget handlande, utan också över hur den organisation jag själv är verksam i hanterar organisationsförändringar. Vissa reflektioner upplevs positiva, andra mer negativa. Dock är min ambition att uppsatsen ska ge mig en bättre grund att stå på vid en eventuell ny organisationsförändring.

Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare Tomas Dahlborg, som hjälpt mig igenom uppsatsens många vedermödor. Du har gett mig nya tankar och uppslag när jag inte själv kunnat se dem och jag har alltid gått ifrån handledningssituationerna med nytt hopp i sikte.

Sist men inte minst vill jag ge min familj ett varmt och innerligt tack för att ni klarat av att jag ägnat så mycket tid åt uppsatsen. Tack Birger för att du läst korrektur, tack även till Tor, Björn, Erik och Dag för att ni, genom att bara finnas till, gett mig inspiration att fortsätta hela vägen fram.

Lund 2005-03-22

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

”Det finns ingenting så svårt att ta itu med, ingenting så vådligt att leda, ingenting så osäkert i framgång som att säkra en ny tingens ordning. Den som förändrar, får nämligen som motståndare alla dem som lyckats väl i de gamla spåren och endast ljumma försvarare i dem som kan tänkas fungera i det nya” (Machiavelli; citerad i Svedberg, 2003 s. 371).

1.1 Hur uppfattas en organisationsförändring

Organisationsförändring eller omorganisation sker mer eller mindre frekvent inom olika företag och verksamheter, så också inom den offentliga sektorn. Inte så sällan nås man genom media om hur förändringar genomförs, ofta med ett angivet syfte att förbättra företagets eller organisationens effektivitet och ekonomi. Dock beskrivs inte lika ofta hur individen upplever organisationsförändringen. Många upplever förändringar som hotfulla och forskare har noterat en ökad grad av stress och konflikter på arbetsplatsen, förmodligen relaterade till snabba och (kanske) för många förändringar (Hudson 1999). I mitt arbete som avdelningschef vid Universitetssjukhuset i Lund har jag, tillika med många andra anställda inom organisationen, varit med om en eller flera organisationsförändringar. Utifrån mina erfarenheter och andras beskrivningar av sina erfarenheter har jag intresserat mig för individens uppfattningar kring en genomgången organisationsförändring.

Intresset för ämnet borde även för många andra vara stort, då flertalet av oss vid ett eller flera tillfällen varit en av dessa individer som varit med om en omorganisation och alltså har många tankar och idéer kring just detta ämne. En del individer utmanas av förändringar, medan andra upplever dem hotfulla. Vakola, Tsaousis and Nikolaou (2003) menar att det finns individer med en förändringsbenägen profil. ”Profilen” innefattar: högre utbildning, extrovert personlighet, öppenhet för nya förslag, samt att individen är angenäm och plikttrogen. Författarna menar vidare att det finns en relation mellan individens personlighetsdrag och dess attityd till förändring. Bennet and Durkin (2001) är inne på liknande tankar när det gäller personligheten, men även åldern hos medarbetarna, samt förtrogenheten med den egna verksamheten påverkar utfallet av förändringen. Marianne Döös (2004) uppvisar ett annat perspektiv när det gäller organisationsförändring. Döös menar att organisationsförändring är ett av de ”fokusområden” som organisationsledningar tar till för att hitta en lösning på ”alla problem”. Hon säger: *”Ställd inför en omorganisation man inte förstår vitsen av och som till synes bara skapar fler problem än den löser kan en överbelastad personal slå bakut – till och med bli sjuk”*.

Många forskare betonar vikten av att förändra företagets kultur vid en organisationsförändring. Higgins & Mc Allaster (2004) beskriver en organisationsförändring inom Continental Airlines och betonar att en av de allra viktigaste faktorerna som måste synliggöras är organisationskulturen. De beskriver hur

personalchefen i företaget bränner företagets gamla policyplan, vilket de menar har ett oerhört stort symboliskt värde.

1.2 Problemformulering

70 % av alla organisationsförändringar misslyckas (Bennet & Durkin, 2001). Med denna vetskap uppkommer snabbt funderingar kring förändringsproblematiken och dess bakgrund, vad händer vid en organisationsförändring, varför misslyckas en så stor andel av alla organisationsförändringar? I kombination med min egen erfarenhet och med denna uppgift uppstår funderingarna kring vilka faktorer som kan påverka en organisationsförändring. Vilken är individens uppfattning kring en förändring, vilka faktorer har inverkan och vilka områden dominerar mest? Dessa tankar är en bakgrund till ämnesvalet.

För att ge läsaren en förståelse av hur den i rapporten aktuella omorganisationen gått till, beskriver jag skeendet med en strävan att inte röja respondenternas identitet. I informationen till presumtiva intervjupersoner garanteras anonymitet (Bilaga 1), med detta menas att resultatet av studien redovisas så att anonymitet garanteras, det vill säga att namnet inte avslöjas. Ordet anonym betyder enligt SAOL ”okänd till namnet”.

Utgångspunkten för denna uppsats är alltså sammanslagningen av två avdelningar till en gemensam avdelning och den fokuserar på hur detta uppfattats av de individer som omfattas av förändringen. Avdelningarna 1 och 2 var tidigare en avdelning, med gemensam chef och personal. För ett femtontal år sedan delades avdelningen och två ”nya” avdelningar bildades. Dessa fick olika chefer och personalen placerades antingen på ena eller andra avdelningen. Den nu aktuella organisationsförändringen innebär att avdelningarna ånyo slagits samman, fått en gemensam avdelningschef, en sektionsledare och gemensam personal.

1.2.1 Definitioner

Inom sjukvården finns det olika benämningar på chef och ledare. En funktion kan inom olika verksamheter ha olika benämningar. T ex kan en avdelningschef också benämnas med avdelningsföreståndare eller enhetschef. När det gäller den aktuella avdelningen, omnämns två olika chefer, avdelningschef och sektionsledare. I detta fall är sektionsledaren en person som både arbetar kliniskt på avdelningen (som specialistsjuksköterska) men som också arbetar administrativt, t ex lägger slutgiltigt schema, bestämmer dagens placering för de olika individerna, planerar verksamheten i samråd med avdelningschefen, t ex vid sjukskrivningar m.m. Sektionsledaren är formellt underställd avdelningschefen och befinner sig närmast respondenterna. Avdelningschefen, befinner sig ”ett steg längre bort” och ansvarar i detta fall för aktuell avdelning, samt ytterligare en avdelning där hon dessutom är placerad. Hennes arbetsuppgifter är budgetansvar, semesterplanering, spridning av information från verksamhetsledningen etcetera. Avdelningschefen har även slutgiltigt ansvar för schema och för personalen, beviljar tjänstledigheter, samt är ytterst ansvarig för planering och utveckling av verksamheten.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera individers uppfattning av en organisationsförändring. Uppfattningarna analyseras huvudsakligen utifrån ett organisationskulturellt perspektiv.

1.3.1 Uppsatsens uppläggning

Uppsatsen börjar med inledning och bakgrund och därefter följer problemformulering och syfte. I det följande metodavsnittet beskrivs tillvägagångssättet när det gäller intervjusituationer. Teorikapitlet ger en inblick i vad olika forskare skriver om organisationsförändring och de faktorer som påverkar och påverkas vid en förändring. Härfter presenteras resultatet av den empiriska undersökningen. Uppsatsen avslutas med analys- och diskussionsavsnitt där mina reflektioner kopplas till litteratur och till den empiriska undersökningen. Sist kan läsaren finna referenslitteratur och bilagor.

2. METOD

2.1 Metodologiska utgångspunkter

”Kvalitet är den väsentliga karaktären eller egenskapen hos någonting; kvantitet är mängden av denna karaktär eller egenskap” (Starrin, Svensson s. 21). Kvalitet har att göra med karaktär, och att undersöka egenskapen hos ett fenomen är fokus för den kvalitativa analysen. I den kvalitativa metoden finns ingen hypotes eller antagande, utan en vilja att tolka och därmed även öka förståelsen och kunskapen om individens upplevelser. Den kvalitativa metoden analyserar relationen mellan individer, medan den kvantitativa metoden analyserar förhållandet mellan variabler. I perspektivet på studien och dess frågeställningar gäller det *”att se verkligheten som den vi intervjuar ser den för att sedan tolka vad det kan innebära sett ur det givna teoretiska perspektivet och den givna situationen”* (Trost, 2005, s. 15).

Valet av kvalitativ metod grundar sig i önskan att studera hur individen upplever, i detta fall en förändring, vilket oftast eller alltid sker i relation med andra individer som genomgår samma förändring. Backman (1998) beskriver kvalitativt angreppssätt som ett studium av verkligheten vilken man menar är en individuell, en social och en kulturell konstruktion. Individen är en del av sin omvärld och ett kvalitativt synsätt studerar och undersöker hur individen upplever, tolkar och formar sin verklighet, sk narrativa intervjuer (Trost, 2005).

Trost menar vidare att en kvalitativ ansats också bygger på att människan ständigt är en del, en aktör i en process, inte statisk. Därför förväntas svaren skilja sig åt beroende av: vem som frågar, hur frågan ställs, vilken situation som är aktuell, hur den fysiska miljön ser ut etcetera. Detta grundar sig på att människan ständigt gör nya erfarenheter och att vår verklighetsuppfattning och vår föreställningsvärld ständigt revideras.

2.1.2 Induktiv ansats

Valet av induktiv ansats grundar sig på ambitionen att mer förutsättningslöst studera individernas uppfattning av ämnet. Helt induktiv anser jag dock inte att studien är eftersom förförståelse i form av egna erfarenheter och tidigare studier inom ämnet inte går att bortse ifrån. Förståelsen är ofta så integrerad med oss själva att vi inte är medvetna om den, vilket därför gör det ytterst svårt att undvika ett nyttjande av sin förförståelse. Backman (ibid) förklarar att kvalitativ forskning oftast utgår från ett induktivt hypotesgenererande förhållningssätt, i motsats till det deduktiva hypotesprövandet. Ansatsen är induktiv, där respondenternas tankar och reflektioner kan ge förklaringar samt öka förståelsen. Tyngdpunkten i ett induktivt förhållningssätt ligger, till skillnad från det deduktiva, i empirin. En induktiv ansats försöker att blottlägga en ”sanning” utifrån individers upplevelser. Någon ny teori framkommer förmodligen inte i undersökningen, dock belyses området ytterligare och förståelsen för individers uppfattning kan öka.

2.2 GENOMFÖRANDE

2.2.1 Val av organisation och respondenter

Val av organisation grundar sig på ett sökande efter förståelse för de individer som arbetar inom sjukvården och hur man där upplever en organisationsförändring. För att finna lämpliga respondenter kontaktade jag två personaladministratörer på ett sjukhus i Skåne, och bad om förslag på arbetsplats som inom det senaste året genomgått en organisationsförändring. Efter ca en vecka fick jag förslag på tre arbetsplatser vilka på ett eller annat sätt genomgått en organisationsförändring. Jag kontaktade därefter via e-mail respektive avdelningschef, och redogjorde för min önskan och mitt behov. Det var endast en av avdelningscheferna som besvarade mitt meddelande. Jag kontaktade vederbörande per telefon och fick tillåtelse att komma på ett informationsmöte.

Under detta första informationsmöte redogjorde jag för min studie, mitt syfte och min frågeställning, betonade frivilligheten i studien och delade även ut skriftlig information (se bilaga 1). Jag valde att klargöra mitt yrke och min position. I samband med mötet skickade jag även information och en kort redogörelse för min studie till vederbörande verksamhetschef, samt önskan om tillstånd att genomföra intervjuerna (se bilaga 2). En del av de personer som suttit med under informationsmötet visade intresse, antalet intressenter förändrades över tid, men slutresultatet blev sex respondenter. Hälften av dem kommer från den ena avdelningen, och hälften från den andra. Hälften av respondenterna är sjuksköterskor och hälften är undersköterskor. Varje avdelning representeras av både sjuksköterskor och undersköterskor.

2.2.2 Intervjumetod

Intervjuerna var semistrukturerade och jag använde en intervjuguide (Bilaga 3), med semistrukturerade frågor, och med utrymme att låta respondenten utveckla och förtydliga sina svar. Denna typ av frågor möjliggör för de tillfrågade att besvara frågorna i egna termer (May, 2001). Dock lärde jag mig inte guiden helt utantill som Trost (2005) förespråkar, men jag var väl förtrogen med den. Jag vinnlade mig om att i så stor omfattning som möjligt låta respondenten styra intervjun, samt att ställa öppna frågor. Intervjuguiden följdes inte alltid från början till slut, vilket innebar att vissa frågor betonades mer eller mindre, beroende på individ. Min ambition var att varje intervju skulle vara mellan 50 – 60 minuter, vilken uppfylldes. Genomförandet gjordes under arbetstid (beviljat av sektionsledaren).

Platserna för intervjuerna varierade, alltifrån chefs rum till undersökningsrum, samt förråd. Vid alla intervjuer valde respondenten rum för intervjun. Under en intervju ringde telefonen ett par, tre gånger. Vid en intervju öppnades dörren för att någon behövde hämta material, en tredje gång för att någon inte visste att intervju pågick. Sektionschefen, liksom respondenterna var medvetna om vilka personer som intervjuades.

Intervjuerna genomfördes med bandspelare för att öka min koncentration och min förmåga att vara ”närvarande” under intervjuerna. Ingen motsatte sig detta, trots att informationen inte framgick till alla. Bandspelaren placerades på ett bord framför eller vid sidan av, och jag behövde vända bandet vid ett tillfälle under intervjun. Vid de flesta intervjuerna bar jag privata kläder, dock inte vid alla.

2.2.3 Bearbetning och analys

Bearbetningen började med transkription av intervjuerna. Efter transkriptionen skedde ett flertal genomläsningar för att nå in i materialet. Olika teman identifierades, vilka sedan definierar mina frågeställningsområden. Därpå läste jag igenom transkriptionerna igen, denna gång med syfte att göra överföring av uttalanden inom frågeställningsområdena till ett gemensamt dokument, ett för varje område. Valet av dessa två ämnesområden har inte uteslutit delar av intervjuerna, då det fanns möjlighet att koppla merparten av intervjuernas innehåll till något av de olika områdena. Anledningen till ett gemensamt dokument för de olika områdena var intresset för vad som sades inom just det området. Intervjuerna delades upp i det gemensamma dokumentet så att möjlighet finns att härleda svar till person. Min tolkning av intervjuerna har jag gjort med en ansats att skapa helhetsbild och ge förståelse av innehållet. Min ambition har varit att ge intervjuerna mening, innebör och att lyfta fram det intressanta i dem. Det finns en strävan att återge en bild av intervjuerna så beskrivande och levande som möjligt för läsaren.

2.3 KVALITET

2.3.1 Trovärdighet och giltighet

Trovärdigheten är, menar Trost (2005) ett av de största problemen med kvalitativa studier. Kvale (1997) tar här upp reliabilitet och validitet, något som Trost anser vara malplacerat när det gäller kvalitativa studier, då reliabilitet är något som mäter och dess idé bygger på kvantitativa studier. Dock betonar han vikten av att datainsamlingen är trovärdig och relevant.

2.3.2 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet, dvs att en ”mätning” är så stabil, att den inte utsätts för någon form av slumpinflytande, Trost (2005) anser att människan inte lever i ett statistiskt förhållande. Enligt ett symboliskt interaktionistiskt synsätt, vilket innebär att människan hela tiden lever i processer, kan man därför förvänta sig skilda resultat vid skilda tidpunkter som en naturlig följd. Vi som människor *är* eller *har* inte, vi *gör*, handlar och är aktiva vilket bidrar till förändringar. Skulle intervjuerna göras om vid ett senare tillfälle, eller en annan person ställa samma frågor, kan svaren bli annorlunda, just för att vi människor ständigt lever i processer, och inte är statiska. Resultatet av intervjuerna gäller därför vid just denna tidpunkt, och någon egentlig reliabilitet (situationsstandardiserad mätning) eller validitet (giltighet för mätinstrumentet) förekommer inte inom den kvalitativa forskningen. Vilket perspektiv som läggs på uppsatsen och dess genomförande är en del av hur tolkning och analys hanteras. Ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv gör gällande att *”våra föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra på grundval av våra erfarenheter och i kommunikation och samspel med andra människor”* (Sandberg & Targama, 1998, s. 30). I analys och bearbetning av resultatet finns en önskan att förstå situationer mer utifrån ett tolknings och förståelsebaserat perspektiv och att människans verklighetsuppfattning inte är stabil. Intresset för hur individen vid intervjuens tidpunkt uppfattat organisationsförändringen är grunden för analysen och bearbetningen, inte hur individen uppfattat situationen vid ett senare tillfälle. Transkriptionen skickades till varje deltagare med uppmaning att läsa igenom och kommentera eventuella missförstånd (se bilaga 4). Analysen av materialet är min egen, där har inte respondenterna haft möjlighet att korrigera, utan analysen är gjord utifrån min synvinkel.

2.3.3 Etik

Att föra en etisk diskussion kring trovärdigheten är viktigt. Kvale (1997) menar att en intervjuundersökning är ett moraliskt företag. Jag anser att både min profession och min förståelse påverkar, inte bara mig, utan även respondenten. Jag har redan vid informationstillfället klargjort, både muntligt och skriftligt vem jag är, vad jag gör och mitt syfte med uppsatsen. Kvale (ibid) anser att etiska frågor bör ställas vid varje del i forskningsprocessen. Han menar vidare att syftet med en intervjuundersökning även

bör vara att förbättra den undersökta mänskliga situationen, inte bara att eftersträva det vetenskapliga värdet av kunskapen.

2.3.4 Förförståelse och erfarenhet

Min avsikt har varit att vinnlägga mig om att inte låta förståelsen eller professionen få bli ett hinder i intervjusituationen, i min analys eller bearbetning av resultatet.

Förhandsinformation om vilka frågor som skulle ställas gavs inte, däremot informerades om att intervjuerna handlar om den organisationsförändring som individerna varit deltagare i. Viktigt för min egen del var att ge utrymme för respondenternas erfarenhet, därav val av intervjumetod, semistrukturerade frågor. Betydelsefullt är också att söka så mycket kunskap om individers upplevelser kring ämnet förändring för att kunna använda mig av denna kunskap vid nästa presumtiva organisationsförändring.

2.3.5 Citat – referat

Trovärdigheten i resultatet grundar sig på relationen mellan frågor och svar. Citat förekommer sparsamt beroende på hänsyn till de intervjuandes önskan att inte röja deras identitet. Jag har istället refererat till vad respondenterna sagt. Dessa citat är vid en del tillfällen omgjorda från talspråk till skriftspråk. Det finns också nedskrivet i det följebrev som varje deltagare fick i samband med den muntliga informationen att varje deltagare får läsa igenom transkriptionen samt att anonymitet gentemot läsaren garanteras (Se bilaga 1).

2.3.6 Beskrivning av respondent

Det finns ingen möjlighet att mer utförligt beskriva de olika respondenterna för att ytterligare öka trovärdigheten i min analys, då detta skulle röja identiteten. Uppsatsens grad av tillförlitlighet påverkas av respondenternas eventuella kommentarer om transkriptionen, men också min förmåga att belysa de ”farhågor” som kan minska trovärdigheten i uppsatsen.

2.3.7 Uppföljning

Respondenterna och även andra intresserade från verksamheten kommer att delges slutresultatet, vilket ger möjlighet att diskutera min bearbetning, analys och tolkning.

3. Teorikapitel

3.1 Litteraturval och källkritik

Litteratursökningen har skett via Biblioteket vid universitetssjukhuset i Lund och Social- och beteendevetenskapliga biblioteket, Lunds universitet och dess olika databaser såsom Lovisa, Libris och Elin. Jag har också använt mig av den kurslitteratur som ingått i tidigare genomgångna delkurser vid pedagogiska institutionen. Tidigare C och D-uppsatser inom ämnet har jag studerat med tanke på litteraturuppslag. De sökord som använts för litteratursökning är följande: organisationsförändring, omorganisation, organisationskultur, communication, employee attitudes, organizational change, culture and organizational change, leadership, organizational redesign, reorganizational och commitment.

I nedan angiven litteratur påtalas inte att individer inom olika verksamheter uppfattar organisationsförändringar på olika sätt, utan artiklarna beskriver en organisationsförändring på liknande sätt oavsett arbetsplats. Många av artiklarna redogör för organisationsförändring ur ett kvalitativt angreppssätt, dock beskriver inte artiklarna hur individer uppfattat förändringen. Det tycks inte finnas något större utbud av artiklar som belyser organisationsförändring utifrån svenska förhållanden, (endast en artikel, Steiner, L 1998). Jag fann ingen artikel som handlade om individers upplevelse av en organisationsförändring inom den svenska sjukvården, däremot fann jag artiklar som beskrev förändringar inom sjukvården (Gail et al, 2001 och i tidskriften Hospitals & Health Networks, 1996).

3.2 Organisation

För att få en inblick i vad en organisation är, väljer jag att inleda kapitlet med att beskriva olika författares tankar kring begreppet organisation. Ordet organisation (grekiskans organon) betyder redskap eller verktyg (Svedberg, 2003). Norstedts svenska ordbok (1997) ger följande förklaring: "1 *upprättande av system (för ngt) genom planering och ordnande*", 2 "större, samordnad grupp med viss målsättning". Bang hänvisar i sin bok "Organisationskultur" (1999) till Björvik, som beskriver begreppet enligt följande: "ett integrerat system av inbördes förbundna psykologiska grupper som skapats för att nå ett givet mål" (s. 18). En organisation är en företeelse som utvecklas för att nå bestämda mål, skriver Abrahamsson & Andersen i sin bok "Organisation –att beskriva och förstå organisationer" (2002), och fortsätter: "Organisationer uppstår i situationer där människor inser att deras eget intresse eller egna fördelar bäst kan uppnås eller tillvaratas genom en kollektiv, snarare än en individuell, handling" (s.12).

I organisationen finns olika komponenter som dels *utgör* organisationen, dels *utövar inflytande* på den; människor, mål, kultur, struktur samt aktivitet (Abrahamsson och Andersen, *ibid*). Dessa fyra element finns kvar men i andra positioner efter en omorganisation. En organisationsförändring är en förändring som påverkar och berör mål, samverkande positioner och struktur. En organisation, menar Bang (*ibid*), är inte primärt uppbyggd av människor, utan av samspelet mellan dem.

3.3 Förändring

"Well, the hard work is done. We have the policy passed. Now all you have to do is to implement it!" (Svedberg s. 374)

3.3.1 Organisationsförändring kontra organisationsutveckling

Skillnaden mellan en organisationsförändring och en organisationsutveckling är, menar Abrahamsson & Andersen (*ibid*), att en organisationsutveckling förändrar hela organisationen, den skapar en ny struktur, den omfattar en banbrytande teknologi eller gör banbrytande framsteg. Författarna skriver att organisationsutveckling omfattar *hela eller viktiga delar* i organisationen, organisationsförändring är däremot något som sker kontinuerligt. French, i Abrahamsson & Andersen, menar att en organisationsutveckling är en planerad insats för att öka effektiviteten hos organisationen. Fortsättningsvis används i uppsatsen begreppet organisationsförändring, även om förändringen i många stycken sammanfaller med French förklaring när det gäller organisationsutveckling. Det är främst en förändring och upplevelse av densamma, som ligger till grund för uppsatsen. Rent språkligt kan uttrycket *förändring* vara både positiv och negativ. Enligt Nordstedts (1998) innebär en förändring att åstadkomma andra egenskaper. Utveckling däremot, ter sig ofta mer positivt, en process varvid något förändras och ofta blir mer komplicerat eller *värdefullt (egen kursivering)* (Nordstedts 1998).

Svedberg (2003) skriver om *"förändringar av första och andra ordningen"* (sid 361). Ett exempel på första ordningens förändring är när man inför nya regler, eller inför ny teknik, "man gör som man alltid har gjort, fast lite mer." Egentligen är ordet förbättring ett begrepp som motsvarar första förändringens ordning. Andra förändringens ordningens innebär att man överger ett sätt att arbeta på för att införa något helt nytt. Det är en kvalitativ förändring, vilken innebär att individen utmanas, vilket kan vara en krävande process. Individens yrkesidentitet påverkas, liksom förutsättningarna, men inte bara för medarbetaren utan även för ledarskapet. Förändring kan endast ske, menar Svedberg, *"om produkten av plågan i nuet, multiplicerat med lyckan i framtiden gånger kunskap, är större än den energi som krävs för förändringen"* (sid 374). Att förändra innehållet i arbetet kräver minst tid och är enklare än att förändra arbets sätt, individuella eller kollektiva attityder normer, grupp beteende eller organisationskultur.

3.3.2 Förändringsprocess

Förändring är en process som kräver tid och är ingen enskild händelse. Hudson (1999) betonar också skillnaden mellan att genomföra en förändring (change) och att övergå i (transition = övergång) den.

Författaren menar i sin artikel ”*Conflict and stress in times of change*” att ökningen av stress och konflikter relaterade till arbetet beror på alltför många, och snabba förändringar. Det är oerhört viktigt att bli medveten om vilken process som personalen genomgår. Att poängtera ett utvecklande av beslutsgång, att stärka positiva attityder hos personalen, samt att använda sig av effektiva kommunikationsverktyg kan underlätta förändringen och göra den till en positiv erfarenhet. ”Change” förändring, är en extern process som händer under en dag, vid ett tillfälle och framförallt berörs inte individens inre känslor. ”Transition”, övergångsstadium, däremot, är en stegvis psykologisk process som berör det inre hos individen. ”*A transition is the process people go through to internalize the change*” (s.36). Den kan inte vara schemalagd, eftersom den händer så långsamt, någon identifierbar tidpunkt när processen är klar existerar inte. Den är direkt relaterad till inre känslor hos de individer som är involverade i processen. Under processens gång förändras stressnivån utifrån olika faktorer beroende på individens attityd till förändringen. Viktigt att komma ihåg är också känslan av förlust och av sorg, vilket är normala reaktioner i samband med en förändring, men också spänning och förväntan, av vilka det sistnämnda bör framhållas.

Gail et al (2001) visar i en studie genomförd på 2 stora akutsjukhus där man genomgick stora organisationsförändringar, hur sjuksköterskor i samband med förändringen, upplevde sönderfallande arbetsgrupper, förlust av resursanvändning, minskning av omvårdnads kvalitén samt en negativ förändring av fysiskt och psykiskt tillstånd. Undersökningen är gjord relativt tidigt i förändringsprocessen, 3 – 6 månader efter att förändringen startade. Dock berättade flera av studiedeltagarna att förhållandet har förbättrats och man andas även lite optimism.

Det sätt man implementerar en förändring på är sannolikt det mest avgörande för hur hög stressnivån blir. Stressnivån är också beroende av eventuell ångest inom individen och inom gruppen. En del av denna ångest kan förklaras och har ett naturligt ursprung. Det kan röra sig om jobbtrygghet, karriär etc. Viss ångest är mer svårförklarlig och är beroende på individens erfarenhet och är inte relaterad till arbetet. Förändring kan också utlösa en annars kontrollerad ångest. Det är svårt att göra någonting åt denna form av ångest, men det bör finnas en medvetenhet om den, och en beredskap för att hjälpa individen att själv hitta den rätta källan till sin reaktion (Hudson, 1999).

Hudson menar vidare att det inte går att hejda en förändring, utan istället måste inriktningen ligga på att utveckla tekniker för att vända konflikt till en konstruktiv process. Konflikter behöver inte nödvändigtvis vara negativa. De kan ge en möjlighet för personalen att hitta en kreativ problemlösning tillsammans. Det allra viktigaste är förmodligen att inte ta det personligt, utan att vara objektiv. Meningsskiljaktigheter kan användas som en möjlighet att hitta lösningar, vilka de flesta accepterar. Istället för att försöka lösa problem under de existerande normerna, kan företaget istället påverka de existerande normerna. Steiner (1998) skriver att det räcker med att 60-70% av medarbetarna förstår behovet av att fortsätta förändringsarbetet enligt ledningens tankar, för att förändringen ska fortsättas att implementeras.

Ska en vitaliserande förändringsprocess äga rum, bör det finnas en öppenhet och ett reflekterande förhållningssätt. Målformulering bör ha gjorts, inte minst att man solidariskt genomför de beslut om förändringar som fattats. Ett lyckat förändringsarbete innehåller bl a ett tillvägagångssätt och beslut ska vara väl förankrade hos alla (Maltén 2000).

3.4 Kultur

3.4.1 Definition av organisationskultur

Kulturen ger uttryck för våra grundläggande sociala behov och dess funktion är att skapa en samhörighetskänsla och en meningsfull tillvaro (Abrahamsson och Andersen 2002). Kultur är också en ”*en konsekvens av människors gemenskap – ett resultat av långvarig interaktion mellan människor*” (s. 131). Att observera kulturen kan vara möjligt, men att beskriva hur den uppkommit och varför, är en svårare uppgift. En kort beskrivning av kultur, värderingar och normer - Bang (1999) ger följande definitioner på de olika begreppen:

- Kultur: Ett system av normer för hur man ska uppfatta och tro, utvärdera och handla
- Värdering: Vårt förhållningssätt gentemot mot vår omvärld grundläggande för vårt handlande
- Norm: Skapade förväntningar på varandras beteende. Påbud eller regel som anger en rätt handling, allt för att värna och främja våra värderingar. Kan vara outtalad eller uttalad.

Våra kulturyttringar, normer och värderingar präglar vårt förhållande, inte bara till varandra som arbetskamrater, utan i hög grad till de patienter vi vårdar. I många artiklar gällande organisationsförändring påtalas vikten av att även förändra kulturen inom organisationen. I tidskriften *Management Accounting* (1998) visas på hur viktigt det är att anpassa ledningens tillämpning av och med den kulturella bakgrunden, eftersom organisationsförändringen annars kan få motsatt effekt. Även Higgins och Mc Allaster (2004) skriver i sin artikel om kulturella artefakter ”*If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts*”, och syftar på språkbruk, metaforer, symboler, ritualer, ceremonier, värderingar och beteende, miljö etcetera.

Det finns ett antal olika definitioner på organisationskultur, de flesta har dock en gemensam mening. Bang (1999) har sammanfattat olika definitioner till en enda: ”*Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden*”, (s. 24). Kultur är kognitiv, något som ligger i vårt sätt att tänka och i vårt sätt att uppfatta omvärlden. Men kultur är svårt att förstå och

beskriva och Bang menar att det beror på att kultur är en abstraktion, en tankemodell. Bang anser vidare att söka beskriva verkligheten är lättare än verkligheten själv, som han menar alltid är mer komplex och sammansatt. Därför är det viktigt att ha i åtanke att det kulturella systemet är *en bild* av verkligheten och en begränsad sådan, den *är inte* verkligheten. Kulturen är inte något beständigt, utan förändras över tid och rum, beroende på att nya människor kommer in i organisationen, nya rutiner införs, man berättar nya historier etcetera, vilket medför att kulturen förändras.

Det finns tre faktorer som påverkar en framväxande kultur:

- Människor, med dess kunskaper, värderingar, mål, personligheter, erfarenheter och utbildning
- Omgivningsbestämda faktorer, marknad, nationell och lokal kultur, arbetsuppgifter, tillgänglig teknik samt lagar och regler.
- Kulturutvecklingsprocessen, en organisation har alltid ett mål, t ex lönsamhet, friska patienter, stor marknadsandel.

Organisationskulturen som skapas, påverkar och påverkas av samspelet mellan människor, utifrån bestämmande faktorer, samt olika händelser, t ex kriser, segrar eller nederlag som organisationen upplevt (Bang, *ibid*).

3.4.2 Relationen mellan Kultur och Organisationsförändring

I många artiklar gällande organisationsförändring, påtalas vikten av att vara observant på kulturen och på betydelsen av att förändra kulturen. Dock skriver Abrahamsson och Andersen (2002) att organisationskulturen inte kan väljas eller bestämmas. Det finns forskare som menar att kultur inte går att förändra, utan menar att kultur växer fram i en organisation och kan inte manipuleras fram av människor. Bang funderar istället termerna av att problemet snarare är hur man ska gå från ”*påverkan av kulturen till styrning av kulturen*” (Bang, 1999, s. 155). Skillnaden ligger i om man som forskare anser att organisationer *har* kultur, eller om organisationer *är* kultur.

3.4.3 Ledning som förändringsverktyg

Att implementera en plan för att genomföra en organisationsförändring kan te sig relativt komplicerat då den kulturella nivån hos både individ och grupp påverkar processen. Den fundamentala distinktionen måste göras mellan organisationens kultur och den samhälleliga eller nationella kulturen. Den sistnämnda ändras inte i samma utsträckning som den organisatoriska. I Tidskriften ”Management Accounting” (1998) skriver ett flertal författare om kultur och organisationsförändring. I artikelns inledning betonas två funktioner att ta hänsyn vid en organisationsförändring:

- att modifiera den gemensamma kulturen så att den blir medgörlig och hanterbar för att inkorporera de initiativ vi vill att den ska anta
- att modifiera de gemensamma uttryckssätten så att dom resulterar i de effekter vi förväntar oss.

En del forskare, bl a Becker och Westbrook från samma artikel i ”Management Accounting” menar att alla delar av kulturen måste förändras om en ny filosofi ska kunna implementeras med ett gott resultat. För att detta ska kunna genomföras bör följande finnas:

- Ett ledarskap som klart kommunicerar strategi och mål.

- Engagemang från högsta ledningen som visar samma strategi
- Inspirerande linje (röd tråd) med objektiva, sakliga program, överensstämmande rapporteringssystem samt struktur.

Ledarskapets ansvar

Personer som har lyckats med en organisationsförändring, anser att även om man måste förändra teknologin, vilket inte är så enkelt, är dock det största problemet att förändra kulturen. Människor är inte vana vid att ta initiativ och att själva leta information och sprida den, utan vi är ofta långsamma i att acceptera och i att ta ansvar. Ska man förändra detta måste man skapa en så ”transparent” och tydlig organisation som bara är möjligt. (Schweitzer 2004) Allt ska finnas tillgängligt för alla och ledningen måste ställa sig frågan: På vilket sätt bygger vi murar så att tillgängligheten hindras, vad är det som står ivägen? Att lyckas med detta är att kommunicera på ett för alla användbart sätt. USA:s före detta utrikesminister, Colin Powell menar att det är ytterst viktigt att låta människor vara involverade och engagerade i, vad du än gör, och att alla till fullo förstår vad du gör och varför. Powell betonar starkt kommunikationens betydelse.

Ledarskap genom att vandra runt är en metod för att minska upplevd isolering, denna form kan också bidra till att påverka implementeringen av förändringen positivt. Integrerad planerad debriefing under förändringen kan också vara av stor vikt. I Gails et al studie (2001) framkom behovet av att få tala med andra om sina upplevelser och tankar.

Ledarens funktion är viktig, men hur viktiga är ledarens personliga egenskaper? En person som sätter ljuset på visioner, på optimism, är bärare av en mycket viktig egenskap. Schweitzer menar vidare, att om du har en stor ”illmarig” vision och en passande känsla för humor lyckas du sannolikt med ditt ledarskap. Den verkliga nyckeln till att öka och sprida nya värderingar, har inte den som är bäst på att samla på sig bitar, utan den som är bäst på att sprida ut dem, och skapa något nytt och olik, och stå fast vid det. Oren Harari presenterar en inte helt oväsentlig tanke när det gäller kommunikation och förändring, en visdom: ”*today's nutiness is tomorrow's conventional wisdom*” (s. 61-64 Schweitzer ibid).

3.4.4 Kulturuttryck som förändringsverktyg

Higgins och Mc Allaster (2004) beskriver hur Continental Airlines i USA genomförde en organisationsförändring, på g a minskat antal resenärer. En av de främsta orsakerna till att den lyckades var att man även koncentrerade sig på att förändra kulturen. Ett nytt belöningssystem infördes, ett nytt språkbruk, nya ”slogans” samt ett nytt datasystem där alla i företaget hade tillträde. Ledningen deltog själv i att försöka förändra värderingar och normer. Författarna poängterar betydelsen av att förändra organisationskulturen. Den existerande kulturen värnar om det gamla och det kan uppstå en barriär gentemot det nya. Nyckeln att förstå organisationens kultur är att undersöka dess sätt att uttrycka sig. Ledningen bör vara observant på organisationskulturen, både den befintliga och den önskade. Ledningen kan inte införa ett nytt system, om den fortfarande talar med ett helt annat språk. Strategisk planering leder ofta till strategiska planer – men det behöver inte leda till att någonting händer.

För att införa de nya normer och värderingar som ska ingå i den ”nya” organisationen bör man använda andra kulturuttryck, skapa nya ceremonier vid anställningsförfarande, berätta ”nya historier” om personer i företaget som är framgångsrika i att införa den nya organisationen, etc. Higgins & McAllaster (ibid) har funnit att många högre chefer och ledningar inte har insett sambandet mellan att förändra strategier och kulturer, och deras sätt att uttryckas. Görs inte detta, lyckas inte förändringen. Att förändra kulturens uttryckssätt är en nödvändighet för att lyckas. Det tycks som om normer och värderingar, men speciellt normer, ofta kommuniceras informellt. Nya normer borde naturligtvis kommuniceras via organisationens gängse informationsvägar. Här är första linjens chefer ytterst viktiga, de ska sprida de nya normerna och värderingarna vidare ut i företaget.

3.5 Social interaktion och förändring

3.5.1 Delaktighet i förändringsprocesser

Betydelsen av förändringens syfte och mål beskrivs ur många olika synvinklar i litteraturen. Att ha ett klart syfte med förändringen är ett av de viktigaste verktygen för att lyckas med en förändring. Har man ett oklart syfte, samt en oklar beslutsprocess sker sällan någon förändring. Oftast finns en påtaglig risk att ledningen under en lång tid har planerat och förberett förändringen, däremot har inte medarbetarna funnits med i processen, vilket försvårar den. Om medarbetarna är involverade i förändringsprocessen ökar förmodligen även deras förståelse, vilket bidrar till att deras motstånd kan minska. Ledningen för en förändring måste ha i åtanke att vi av naturen är motståndare till förändring och den måste ha kunskap om på vilket sätt situationen skall hanteras för att ge ett positivt utfall. Kunskap om syfte och mål när det gäller verksamheten beskriver Svedberg som en ”sanning” inom organisationsutveckling (Svedberg, 2003). Han hänvisar till en av organisationsutvecklingens sk portalfigurer, Martin Weisbord, som skriver: *”Människor hyser olika slags känslor (i första hand oro) för sitt arbete, vilka inte kan identifieras rationellt om organisationens mål är oklara”* (s. 198). Svedberg betonar målets betydelse för gruppens identitet, men påtalar samtidigt att mål är en färskvara som ständigt behöver förnyas.

Svedberg anser att det finns tre misstag som oftast stjälper en förändring: oklart syfte, oklar beslutsprocess samt att planering och förankring av genomförandet har brutit. Ett lyckat förändringsarbete innebär att:

- syfte och mål är klart formulerade och kommunicerade
- tillvägagångssätt och beslut därom är väl förankrat
- genomförandet och uppföljning sker systematiskt

Svedberg (s 376) skriver vidare, att det finns tre grundläggande frågor som man bör och ska ställa sig vid en förändring:

- *Vad ska vi sluta göra?*
- *Vad ska vi fortsätta göra?*
- *Vad ska vi börja göra?*

Det kan tyckas att den svåra punkten är vad vi ska *börja* göra, men erfarenheten säger att det är just frågan om vad vi ska *sluta* göra som är det svåra. Att förändra kräver att individens attityder och kanske även underliggande värderingar förändras. Detta kräver betydligt längre tid, än då "bara" arbetets innehåll och arbetssätt ska förändras. Den mest tidskrävande process är dock när organisationskultur, de kollektiva attityderna, gruppens normer och beteende ska förändras.

Marianne Döös (2004) menar att det bör finnas en medvetenhet hos ledningen om att det är en svår process man ställs inför, vilket kan förväntas leda till ett varsamt hanterande. Individer har investerat i sin kompetens och sin position, en omorganisation kan rasera detta, och det kan vara plågsamt för individen. Döös värnar om att låta medarbetarna vara med från början, det är inte ledningen som ska komma med varken kunskap, riktning, eller färdiga lösningar, detta ökar bara avståndet. Människor måste få vara med och påverka, vilket naturligtvis tar tid som man måste prioritera. Människor som upplever verklig delaktighet har betydligt lättare för att acceptera en förändring. Döös poängterar vidare betydelsen av att vara ärlig, och inse att förändring är plågsam. Skapa utrymme för varandra, avsätt tid för alla i organisationen, värna den goda processen som det är - att lyssna och bli lyssnad till.

Henney (1996) beskriver i sin artikel om fem viktiga dimensioner när det gäller arbete; känslan av att man är en del i en helhet, variation i arbetsuppgifter, upplevelse av mening i arbetet, graden av självständighet och slutligen behovet av feedback (autonomi, utmaning/stimulerande, variationsrikt, meningsfullhet och feedback). Medarbetarna motiveras och engagemanget hos dem ökar om möjligheten finns att fatta egna beslut. Argyris och Kaplan (Tidskriften Management Accounting, 1998) betonar utbildning och kompetens för en lyckad implementering av en förändring, men även förändringsstöd och stimuleringsåtgärder är viktiga för en lyckad förändringsprocess. I "Hospitals & Health Networks" (Maurer, 1996) anses att en av nycklarna till en lärande organisation är delaktighet, och genom delaktighet minskar även oron för nya skeenden.

3.5.2 Förändringsbarriärer

Engagemanget och delaktigheten inför en organisationsförändring spelar en stor roll för dess utfall. På senare tid har forskare alltmer studerat betydelsen av engagemang i sig självt. Bennet & Durkin (2000) visar att en stor förändring, åtminstone under en period, resulterar i en minskning av engagemanget inom den egna verksamheten, däremot ett ökat engagemang i att vara medgörlig, flexibel och tillmötesgående. Organisationer är duktiga på att planera och arrangera den tekniska och strukturella sidan av förändringen, men är mindre duktiga på att guida och stödja individen och dess återorientering inom förändringsprocessen. Det finns fem typiska barriärer för förändring, alla med olika källor:

- relationer mellan människor slås sönder
- man förnimmer hot mot sin position
- man vill ha det som det brukar vara
- ekonomiska faktorer
- problem associerade till organisationens utvecklingsspecialister

Tekniker för att överbrygga dessa olika motstånd har diskuterats; Att involvera både ledning och medarbetare i förändringsprocessen, Att använda sig av informella ledare och av utvecklingsspecialister inom organisationen, Att skapa nya visioner för arbetsplatsen. Tyvärr, menar Bennet & Durkin (ibid), har alla dessa tekniker det gemensamt att de varken bäddar för ett succéfyllt medarbetarengagemang eller för ett upprätthållande av ett sådant. Därför måste ett medarbetarengagemang få en central roll, både för att befästa och stärka förändringen, men också för att skapa ett framgångsrikt förändringsprogram. Författarna uppmanar till att skapa ett kontrakt mellan ledning och medarbetare, baserat på organisationens nya värderingar och dess praktiska uttryck.

Steiner (1998) har studerat olika förändringsbarriärer och funnit att orsaker till dessa kan bestå av diskrepans mellan individers mentala modeller och metaforer, kontra ledningens modeller och metaforer. Organisationens ideologi för hur organisationer bör lära, är inte följda av förändringens nya värderingar och normer för beteende, vilket kan bli en barriär för lärandet. Barriärer för lärandet förekommer och orsakas ofta av individer och grupper, av organisationens struktur och av ledningens handlande.

3.5.3 Hantering av barriärer

Argyris och Kaplan (Tidskriften Management Accounting, 1998) visar på tre processer som är nödvändiga för att implementera innovativa initiativ och för att bryta ner barriärer mot förändring, dels individuella, dels inom en grupp och dels inom en organisation:

1. Utbildning
2. Stöd för förändringen
3. Stimuleringsåtgärder

(1.) Det behövs utbildning och träning i att bryta ner barriärer mot förändring. Om detta inte görs kan oron för förändring öka motståndet. En trovärdig acceptans av de redovisade insatserna kan reducera en opposition. (2.) Tillvarata nyckelpersonerna i organisationen, så att de är villiga att ansluta sig till, men också vara med och implementera förändringen. Viktigt är också att ledningen visar sin positiva inställning till förändringen – detta betyder mycket för att minska motståndet. (3.)

Stimuleringsåtgärder, belöningar – ekonomiska och icke ekonomiska, medbestämmande, delegeringar, relevant information i tid etcetera, är alla faktorer som har positiv inverkan. Viktigt är att medarbetarna finns med på ett tidigt stadium av förändringen. Stödprogram med hälsobefrämjande och välbefinnande initiativ bör ingå i denna planering och bidrar till att undvika förändringens negativa effekter. Gail et al (2001) ger i sin studie också förslaget att möjliggöra att nya arbetsgrupper svetsas samman, men också undervisning om hur man i akuta medicinska situationer bör agera, då hjälp kan vara svårare att nå, pga av att man splittrat tidigare fungerande arbetsgrupper.

Teamarbete inom arbetsplatsen ökar också sannolikheten för att lyckas med förändringen. Upplevs oro och hot mot arbetstillfällena, kan detta uppfattas som en konsekvens av förändringen, och öka motståndet. Ledningens engagemang, ett tydligt och starkt ledarskap, utbildning och träning, program och kundfokusering, behövs för

att generera en mottaglig gemensam kultur. Speciellt behövs ett uppmuntrande till att delta i och vilja arbeta i team, speciellt i kulturer där man vanligtvis inte uppmuntrar till att delta i beslutsprocessen.

Över hälften av alla organisationsförändringar misslyckas (Magazine: Hospitals & Health Networks, 1996). Konsult Rick Maurer menar att detta till trots, finns hopp. Studier visar att det är själva motståndet som är orsaken, men Maurer menar att det egentligen inte är själva motståndet, utan hur vi hanterar motståndet som skapar dessa problem. Han menar att vi inte ska försöka övervinna motståndet, men angripa det. Motståndet ska tas på allvar och diskuteras seriöst och tillåtande. Ledare finner ofta att dom öppnar för att låta oro få tillträde i förändringen och till att börja med måste man fråga sig själv hur man hanterat motstånd tidigare. Förändringsarbetet och det eventuella motstånd som uppkommer måste först och främst hanteras – och vi uppmanas att börja med oss själva.

3.5.4 Information och kommunikation

Communicare (latin) betyder ”göra gemensam” (Maltén, 1998) vilket innebär att en god dialog skapar en gemensam förståelse. Kommunikation, ”*meddela sig med, stå i förbindelse med*” (SAOL) är viktig för att översätta mål till handling, kommunikation är grunden för vårt samspel. Kommunikationen, till skillnad från information, är dubbelriktad, dvs båda parter ger och tar. Information däremot är oftast enkelriktad, men är ändå grundläggande för att en förändring ska lyckas och för att skapa motiverade medarbetare. Det kan gälla information om strategi, om värderingar, om regler, om tillståndet i företaget, etcetera. Samtidigt behövs även kommunikation för att informationen ska komma lyssnaren tillgodo. Effektiv kommunikation kan öka de anställdas förmåga att anpassa sig till förändringen och även ha betydande effekt på stressnivån. Läglig och uppriktig information kan öka medarbetarnas känsla av kontroll. Chefen är ansvarig för att korrekt, relevant information förmedlas, vilket minimerar ryktesspridning. Förutom att det är viktigt med kommunikationen mellan chef och medarbetare är det också minst lika viktigt med kommunikation mellan medarbetarna.

3.5.5 Utvärdering och feedback

Ett sätt att kommunicera för ledningen kan vara att genomföra en personalenkät för att finna ut hur medarbetarna ser på förändringen, eller som en grund för att implementera en förändring. I en personalenkät finns också en viss ”Hawthorne-effekt”, vilket inte ska förglömmas, det finns en stor vinst i att låta åsikter och synpunkter komma fram. En enkät är också en möjlighet för medarbetarna att påverka själva förändringen och den kan även förmedla subtila meddelanden angående förändringen. Däremot är det mycket viktigt att en genomförd enkät används som ett strategiskt hjälpmedel, om inte kan den explodera som en ”handgranat med förödande konsekvenser” (Hartley, 2001).

Hartley fortsätter med att betona hur viktigt det är att följa upp en genomförd enkät, och pekar bl a på att all personal ska uppleva, tillsammans med ledningen, att det finns ett gemensamt fokus, att det är viktigt med feedback från chefer och ledning, att kommunicera och att inrikta sig på målen i förändringen. Har man genomfört en undersökning för att ta reda på de anställdas åsikter, är det minst lika viktigt, att ta

hänsyn till den. Den stjälpes annars mer än vad den hjälper. Speciellt är feedbacken viktig och framförallt effektiv om undersökningen sker som en del i en fortlöpande kommunikationsprocess istället för en engångsföreläsning.

Skillnad mellan äldre och yngre medarbetare

En inte helt oviktig aspekt är skillnaden mellan äldre och yngre medarbetare när det gäller engagemang och delaktighet. Bennet & Durkin (2000) menar att yngre medarbetare har lägre servicekänsla och förväntas rätta sig mindre efter organisationens nya värderingar. Däremot förväntas de äldre medarbetarna ha en högre nivå av engagemang och rätta sig mer efter de nya värderingarna, detta skulle medföra att det finns en större vilja att stanna kvar inom företaget. Därför menar författarna att en socialisation bör möjliggöras, så att medarbetarna kan adaptera de nya värderingarna för att åter etablera och öka engagemanget för verksamheten. Intressant är också att identifikationsengagemanget även handlar om hur omvärlden ser på företaget, inte bara hur medarbetarna ser på företaget. De yngre medarbetarna anses ha en hög flexibilitet, kopplat till en låg förtroenhet med den "egna verksamheten". De lämnar företaget om de inte samtycker med dess värderingar, samtidigt som pengar för yngre medarbetare är en högre motiveringsfaktor, än vad den är för de äldre medarbetarna.

3.6 Teorisammanfattning

Organisationsförändring – en kulturfråga

Att genomföra en organisationsförändring innebär att förändra de olika komponenter som dels utgör en organisation, dels utövar inflytande på den. Dessa olika komponenter är människor, mål, kultur, struktur samt aktivitet. Organisationen är visserligen uppbyggd av människor, men främst är organisationen ett samspel mellan människor. Organisationens kultur skapar förutsättningar för, men är också en konsekvens av detta samspel. Att beskriva kultur är möjligt, men att hitta dess ursprung är avsevärt svårare, just därför att kultur är kognitiv, den är en abstraktion, en tankemodell. Ändå är det just organisationskulturen som måste förändras om en organisationsförändring av andra ordningen ska få ett positivt utfall. Kulturen är ett samspel mellan människor och därför förändras den över tid och rum, beroende på de individer som träder in i, eller lämnar organisationen. Förutom organisationskultur finns även en samhällelig, eller en nationell kultur. Den sistnämnda förändras inte i samma utsträckning som den organisatoriska.

Ett viktigt hänsynstagande vid organisationsförändring är kommunikeringen av nya normer och värderingar. Här är ledarskapets funktion av yttersta vikt för att denna process ska fungera. Ledningen måste se sambandet mellan val av uttrycksätt och förändringen av strategier och kulturer. Fungerar denna kommunikation, fungerar även organisationsförändringen, därför att en förändring kräver en tydlig och transparent organisation.

Individens verklighet utmanas

En förändring innebär att individen och dess position både kan ifrågasättas och rubbas. Individen utmanas, vilket ofta är en krävande process för dem som deltar. Förändring påverkar roller och ansvar, den kan innebära splittring av arbetsgrupper, förlust av resursanvändning etcetera. Den kan också leda till perioder av uppgivenhet, känslor av förlust och irritabilitet. En stressfaktor kan vara brist på kommunikation. Är ledningen införstådd med denna process finns det en möjlighet att hjälpa individerna i processen och på så sätt guida dem igenom förändringen. Denna övergångsprocess (transition) är, till skillnad mot ett genomförande (change) av en förändring är mycket svårare och tar framförallt mycket längre tid.

Att hantera förändring i den sociala relationen

Förändringsbarriärer kan uppstå i form av att relationer människor emellan bryts, att individer upplever sin position hotad och att det finns ett behov av att stanna kvar vid det gamla. Dessa förändringsbarriärer, eller ”förändringskonflikter” som kan uppstå, eller ytterligare förstärkas, behöver inte nödvändigtvis vara av ondo. Att försöka använda dessa konflikter som en språngbräda mot en ökad kreativitet hos medarbetarna kan leda fram till att det skapas en öppenhet och ett reflekterande förhållningssätt, vilket ökar chanserna till ett lyckat förändringsarbete. Ett reflekterande förhållningssätt kan främja ett ökat lärande, både för individen och för organisationen. En annan faktor för att skapa ett lärande, är delaktighet. Delaktighet kan även bidra till att reducera oro hos deltagarna. Att förhindra ett förändringsmotstånd är ohållbart, däremot är det viktigt att veta hur motståndet ska hanteras. En väg att gå, är att ledarskapet själva ställer sig frågan hur de själva hanterat motstånd tidigare.

Att hantera förändring med strukturella medel

Tre andra viktiga faktorer som påverkar förändringen positivt är utbildning, förändringsstöd samt stimuleringsåtgärder i form av belöningar, såväl ekonomiska som icke ekonomiska t ex i form av ett ökat medbestämmande. Att arbeta i team ökar också möjligheten till att lyckas. En annan viktig faktor är att ha medarbetarna med i förändringsprocessen ända från början, vilket kan öka deras förståelse och minska deras motstånd. Viktigt är också att ha ett klart syfte och mål, kunskap om på vilket sätt förändringen ska genomföras, samt att både genomförandet och utvärdering sker systematiskt.

Ansvar för förändring

Ledarskapet bör vinnlägga sig om att informera tydligt och korrekt samt skapa en god kommunikation mellan dem och medarbetarna. En stor del i denna kommunikation bör vara feedback. Det är dock av stor betydelse att även medarbetarna värnar om en god kommunikation sinsemellan. Medarbetarna måste vara involverade på djupet i förändringsprocessen, de måste själva ta ansvar för kommunikation, information och förståelse av densamma. Liksom att ledarskapet bär sitt ansvar, måste även

medarbetarna bära sitt. De konflikter som finns inom arbetsgruppen bör vändas till en konstruktiv process, i denna förbättringsprocess bär alla sitt ansvar. Förändringsprocessen kräver ett individuellt ansvarstagande, en medvetenhet om att även attityder och värderingar många gånger bör, och ibland måste, förändras.

4. Resultat

Här följer redovisningen av den empiriska undersökningen.

4.1 Förändringen

Avdelningarna 1 och 2 var tidigare en avdelning, med gemensam chef och personal. För ett femtontal år sedan delades avdelningen och två ”nya” avdelningar bildades. Dessa fick olika chefer och personalen placerades antingen på ena eller andra avdelningen. Den nu aktuella organisationsförändringen innebär att avdelningarna ånyo slagits samman, fått en gemensam avdelningschef, en sektionsledare och gemensam personal. I samband med förändringen genomfördes två olika interventioner på ledningens initiativ. Medarbetarna gavs möjlighet att besöka Företags Hälsovården (Previa) för att förmedla sin inställning och syn på sammanslagningen. Besöket genomfördes med avseende på att analysera möjligheterna för att organisationsförändringen skulle få ett positivt utfall. En annan intervention var ett internat för medarbetarna, vilket genomfördes under två dagar, där organisationsförändringen diskuterades. Utgångspunkten för denna uppsats är alltså sammanslagningen av två avdelningar till en gemensam avdelning och den fokuserar på hur detta uppfattats av de individer som omfattas av förändringen.

4.2 Uppfattningar om orsaker till förändringen

4.2.1 Förståelse av förändringen

Syftet med att samarbeta ligger till grund för att sammanfoga avdelningarna. Ett syfte som flera angav var, *”för att så har det varit tidigare”*. Ett annat syfte var, menade några, att de båda tidigare avdelningscheferna ansåg att det skulle fungera bättre rent personalmässigt om man skulle kunna hjälpas åt, t ex om någon blev sjuk. (Tidigare hade det varit så att när någon från de olika avdelningarnas personal blev sjuk kom ersättare ifrån olika andra avdelningar). Det fanns en gemensam önskan att slå ihop avdelningarna. Även om inte alla respondenterna var för en sammanslagning, fanns det ingen som direkt motsatte sig den. Man menade att ledningen var tacksam över att personalen hade en önskan att bli en gemensam enhet. Det fanns olika åsikter, både hos dem som tidigare arbetat tillsammans under perioden när avdelningarna var en enhet, och hos dem som inte gjort det. Hos personalen på avdelning 1 framgår starkast

en önskan om en förändring. På uppmaningen att berätta om organisationsförändringen menar respondenterna att de varit delaktiga under en stor del av processen.

4.2.2 Information

En av respondenterna kom inte ihåg om det varit någon information eller hur den i så fall var utformad, personen nämnde inte heller vare sig besök hos Previa eller internat. Andra nämner avdelningsmöten med ledningen där man menar att information har getts på ett föredömligt sätt. En intervention är internatet, vilket anordnades för att ge möjlighet att komma samman och diskutera för och nackdelar med förändringen, samt att diskutera sammanslagningens uppläggning. Det var 2 av respondenterna som berättade om internatet: *”vi var på små utflykter för att vi skulle få lite mera gemenskap, där skulle vi diskutera alla för och nackdelar och försöka komma fram till något som kanske var vettigt”*. Fyra av intervjupersonerna nämnde inte alls interventionerna.

4.2.3 Feedback och kommunikation

En annan intervention är besöket hos Previa, vilket två av respondenterna berättade om. En av respondenterna hade inget minne av hur förändringen och förberedelserna inför den gick till, bara att det inte var något negativt, *”för det skulle jag ha kommit ihåg”*.

Besöket hos FHV initierades av arbetsgivaren, *”som ville ha det underlaget”* På frågan varför man ville att personalen skulle gå till Previa, gavs svaret att *”det är en strid med konflikter redan förstår du”*. Konflikterna namngavs inte mer specifikt. En av de intervjuade berättade att det var en person som hade tagit upp förändringen och drev den till en början, andra berättade om att man samlats till ett avdelningsmöte och att det där berättades om att sammanslagningen skulle ske. Personalen fick förfrågan om de kunde tänka sig att bli en enhet, och att det vid ett avdelningsmöte informerades och beslöts om ett genomförande. *”Vi var eniga”* – och de flesta var positiva till sammanslagningen – men inte villkorslöst. Sammanslagningen upplevs inte innebära någon direkt förändring, men en av respondenterna menar samtidigt att förändringen varit till det bättre, på många sätt. *”Jag kan inte hitta nackdelarna med sammanslagningen, jag tycker den varit bra”*. Samtidigt finns det de som menar att sammanslagningen inte medfört något positivt över huvud taget. När man skulle besluta om sammanslagningen ansåg en av de intervjuade att det inte fanns möjlighet att diskutera tillägg, utan beslutet bestod endast i att säga ja eller nej till själva sammanslagningen, inte till dess konsekvenser. Detta upplevde en person som *”att gå i fällan”*, för tilläggen som fortfarande upplevs aktuella, suddas ut mer och mer och man upplever det som om dessa kommer att rinna ut i sanden.

4.3 Uppfattningar om delaktighet i förändringen

4.3.1 Förändringsbarriärer och ansvar

Man har inte bara slagit samman de båda avdelningarna, det har också tillkommit ytterligare en yrkeskategori, läkarsekreterarna. Detta menar en respondent, upplevs

som arbetsamt av alla. Denna förändring nämns av två respondenter. Att en ny yrkeskår skulle komma med i bilden, fanns ingen, eller knapphändig förhandsinformation om. När det gäller relationerna mellan undersköterskor och sjuksköterskor framkommer det hos mer eller mindre alla respondenter, tankar om förhållandet mellan de båda. En åsikt som framkommer är beslutet och behovet av att arbeta i team, en sjuksköterska och en undersköterska på båda avdelningarna. Detta menar man inte kan uppfyllas då undersköterskorna inte längre finns kvar på avdelning 1. Ledningen har uttryckt att det skulle ske en kompetenshöjning på avdelning 1, då man placerat fler sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor på avdelningen. Flera, både undersköterskor och sjuksköterskor, ställer sig frågande till denna åtgärd. På frågan om undersköterskan inte behövs, kommer liknande svar från både sjuksköterska och undersköterska, att de inte vet, eller kan svara på den frågan. En av dem säger också att det är viktigt med ”*rätt man på rätt plats*” (eller *rätt kvinna på rätt plats*), och syftar på arbetsuppgifter, inte på placering. Det fanns hos de intervjuade en önskan om en bättre struktur.

En bättre arbetsmiljö fanns också med som ett syfte. Behov och önskemål om att få vara kvar på sin enhet framträder tydligt hos flera av de intervjuade, samtidigt finns ett önskemål och en förhoppning om att man efter sammanslagningen skulle hjälpas åt med allting, att man skulle arbeta i team, en undersköterska och en sjuksköterska, allt för att underlätta för varandra. Det berättas om hur man från den ena avdelningen oftare går över för att hjälpa den andra, t ex vid sjukdom. Frågan om att hjälpa varandra, eller att inte göra det, kommer upp hos alla de intervjuade. Man har dock olika syn, beroende på om man kommer från ena eller andra avdelningen. En synpunkt var att det har med svårigheten att be andra om hjälp, inte att det finns en motvilja att hjälpa varandra.

Ledarskap

Mer än en av de intervjuade menar att orsaken till sammanslagningen var att ”*det var cheferna som ville det*” och att chefsgräl låg bakom sammanslagningen. Som orsak angavs också besparingar och minskning av personalkostnaderna. Starkast framträdande syfte från avdelning ett, var önskemålet om att få en ny avdelningschef. Behovet av att få en sektionsledare på plats betonades av merparten. Flera berömde ledningens agerande i samband med förändringen, vilket upplevdes mycket positivt: ”*Verksamhetschef, avdelningschefer och sektionsledare har lyft upp och talat om det positiva, man hörde beröm som man aldrig tidigare hört. Och det tror jag är viktigt från sina ledare, att man får morötter*”.

Det fanns både de som menade att det är klart att man måste hjälpas åt och ”gå över gränserna”, och de som stod relativt fast vid ”att jag inte vill bli förflyttad mot min vilja”. Villkoret för att man skulle få åstad en sammanslagning var att man som ledning ”gick med” på dessa krav. ”*Det finns fortfarande lite av avdelning 1 och avdelning 2 kvar, ja det finns det. Det har ju varit en del av vår önskan. Vi hade ju det som krav, vi trivdes ju med det, man ville vara kvar i det*”. Tanken var, menade man, att de två avdelningarna skulle bli en, men premisserna för detta var att man skulle få syssla med det man ville och inte få förändrade arbetstider. Samtidigt beskriver man sig som flexibel och berättar hur man arbetar över gränserna. Det uttrycks en skillnad i

förändringsmotstånd hos de båda avdelningarna. Från avdelning 1 finns en önskan att bli en enhet. *”Vi ville ha en annan chef och då kände vi att det var mest positivt, att vi ville gå samman”*.

Konflikt

I alla intervjuer nämns att det finns eller fanns konflikter inom och mellan de två enheterna. Man har arbetat bredvid varandra, eller tillsammans, men anser inte sig veta vilka konflikterna är. Tidigare har konflikter lösts genom hjälp utanför den egna organisationen, detta hoppas man dock ska kunna undvikas nu när man har en sektionsledare. *”Jag tycker inte man har varit bra på att lösa konflikter, det tycker jag man ska kunna lösa på det stället man befinner sig, och det hoppas jag på i fortsättningen nu när vi har fått (sektionsledare X) som har utbildning och kan detta”*. Förmåga att lösa konflikter praktiserades på internatet, detta upplevs av en respondent som betydelsefullt och användbart, en annan av de intervjuade är av motsatt åsikt. Den tillfälliga flyttningen av avdelningen (pga. renovering) har bidragit till att samarbetsklimatet har förbättrats. Denna uppfattning delas inte av alla, då någon istället menar att flytten bidragit till att klimatet försämrats, speciellt när det gäller samarbetet.

4.4 Uppfattningar om hur det är idag - utfall

Inom avdelningarna arbetar framförallt sjuksköterskor och undersköterskor, men även specialistutbildade sjuksköterskor och sekreterare. Det finns också läkare av olika slag och med olika kompetens. Alla respondenterna uttrycker hur samarbetet mellan de olika yrkeskategorierna fungerar, eller inte fungerar. Det beskrivs även viss motsättning inom samma yrkeskategori.

4.4.1 Negativt och positivt

På frågan om något är negativt med förändringen ges svaret: *”Negativt? Organisationsförändringen är bara till det positiva, verkligen”*. En annan uttrycker att det har varit till det bättre, på många sätt. Det finns också de som visar en mer avvaktande sida, men som ändå menar att alla är nöjda, speciellt med att man lyckats hålla fast vid de önskemål som framförts. Från avdelning 2 visar sig bl a följande attityder: *”Det är inget som är positivt med denna organisationsförändring, men å andra sidan är det ingenting annat som är positivt idag”*.

En av de intervjuade uttryckte att det tidigare fanns en samhörighet, vilken inte finns längre. *”Jag tyckte att vi skulle tillhöra samma enhet, men sen är vi ändå uppdelade, att det ändå är avdelning 1 och 2 för sig”*. På frågan om det är något positivt med förändringen, blir svaret: *”Positivt? – Ja, det är säkert något som är positivt”*, svaret följs av en lång tystnad. Men det finns även hos andra den åsikten att denna förändring inte är så problematisk, det mesta löser sig över tid, man får se hur det går. Det ansågs också vara personbundet hur mycket man hjälpte varandra eller inte. *”Vi är mer en*

enhet nu, från början var det två lag, men nu är vi en enhet". Dock finns det även de respondenter som uttrycker sig på följande sätt: *"Vi slogs ihop, men är ändå delade när det gäller arbetet"*. En önskan var ju att ha kvar de två avdelningarna och att få arbeta där man helst ville och trivdes bäst. Samtidigt anser man att: *"Jag förstår inte hur det skulle se ut om man inte gick över när det fattas"*. Det finns en uttryckt skillnad mellan hur man hjälpt varandra över gränserna. Hjälpen uttrycks komma mer från avdelning 2 till avdelning 1, inte bara tidigare, utan även i nuläget. Vissa menar att man hjälper varandra mer idag, andra har motsatt uppfattning. *"Vi hjälpte inte varandra förr så mycket, det var nog så att det också var lite personbundet"*. Det finns även tankar om ett *"sköt-du-ditt-så-sköter-jag-mitt-beteende"*. *"Har du ansvar för något, så sköter du det, men du ska inte täcka upp för att någon är sjuk"*. Samtidigt menar man att det arbetas över gränserna, och att det inte är något konstigt med det. Men det finns även den respondent som vänder på resonemanget och menar att det är många som vill hjälpa till, men problemet ligger i stället i att det finns de som har svårt att be om hjälp, det är problemets kärna.

När det gäller doktorerna menar man att de inte precis var medvetna om uppdelningen: - Allting var ju gemensamt, fikarum och så. Av denna anledning är de inte heller medvetna om förändringen som är gjord. I samband med internatmötet, beskriver en respondent, att man där beslutat att arbeta i team, men ambitionen har slocknat efter bara en vecka eller så. Denna ambition beskrivs endast hos en av de intervjuade och varför ambitionen slocknat vet man inte.

4.4.2 Kompetens och relationer

Man säger att det alltid har funnits en större skillnad på sjuksköterskans och undersköterskans arbetsuppgifter på avdelning 1 än vad det har gjord på avdelning 2. Undersköterska och sjuksköterska har i princip samma arbetsuppgifter på avdelning 2. Delegeringarnas indragning har kommenterats, ett par av undersköterskorna bekräftar indragningen och uttrycker en stor saknad att inte längre få utföra arbetsuppgifter, t ex blodgruppering, som man tidigare gjort och som man har informell kompetens för. Sjuksköterskorna menas uppleva detta positivt, även om det medför lite mer arbete. Det framkommer att indragningen av delegering gäller alla undersköterskor, men att den enskilda doktorn kan "tillåta" undersköterskan utföra arbetsuppgiften.

4.4.3 Oklar arbetsdelning

En av de kulturkonflikter som framkommer tydligast är städningen, vilket nästan alla berättar om. En av de intervjuade uttrycker att *"om man är väldigt kompetent ingår tydligen inte städning i det arbetet, men det har dom fått lära sig"*. Några menar att det fungerade mycket bättre på avdelning 1, när det fanns undersköterska där, liksom att tvätt och förråd fungerar mycket bättre om undersköterskan har hand om det. Tvisten anser man handlar om: vem som städar, hur man städar, vems ansvar det är och vem som ska lösa det hela. Grunden till kontroverserna menar en av respondenterna, ligger i skillnaden mellan personlighet och behovet av att ha mer eller mindre ordning och

reda omkring sig. Konflikten har inte diskuterats i gruppen, men för många ter den sig vara ett irritationsmoment.

Skillnaden mellan de två avdelningarna uttrycktes också i att *”på avdelning 2 måste man hålla doktorn sysselsatt hela tiden, på avdelning 1 måste man prioritera patienten”*. Det fanns de som var med vid en tidigare organisationsförändring, och som anser den nu aktuella förändring vara betydligt lindrigare, men som uttrycker det så här när det gäller patienterna: *”Nu har vi pusslat och pusslat, men vi har patienterna och det är det som är kruxet, det handlar till syvende och sist om människor, det är därför vi späker oss”*.

4.4.4 Vem gör vad?

Tankarna kring och hanteringen av städproblemet är inte så få: En av undersköterskorna menar att man får puffa på sjuksköterskorna lite när det gäller städning, andra är av den åsikten att det får dom fixa själva, det är inte vårt jobb. Att sjuksköterskorna gärna vill att vi städar åt dom, anser man märks på att det slarvas. Det är inte påfyllt i förråden, vilket går automatiskt inne på den ena avdelningen, för där finns fler undersköterskor. Den ena avdelningen kopplas under jourtid tillsammans med en annan avdelning och därför måste ibland patienter flytta med vid stängningstid. Vem som ansvarar för att avdelningen iordningställs, visar sig ibland också utlysa irritation. Undersköterskor upplever att just för att de är undersköterskor, förutsättes det att de ska städa, vilket leder till frustration och irritation.

4.4.5 Rivalitet

Rivaliteten mellan undersköterskor och sjuksköterskor har varken förbättrats eller försämrats efter sammanslagningen, man menar att den är kanske bara lite lättare att lösa och är inte lika sårbar som tidigare, kanske p g a att personalstyrkan har ökat, och det finns därmed fler individer att tillgå, t ex vid sjukdom. Dock framkommer det inte vad rivaliteten har sin grund i, eller om den egentligen spelar någon roll.

Klarspråk uppfattar man inte ses med blida ögon av ledningen och kan påverka negativt när det gäller löneökning. Upplevelsen av att andra inte är ärliga finns också, man saknar förståelse över gränserna, dels mellan olika yrkesprofessioner, dels mellan de olika avdelningarna. Samtidigt uttrycks en trötthet i att vara i konflikt med andra hela tiden.

4.4.6 Vem bär ansvar för delaktighet i förändring

Önskan finns att sektionsledaren skulle ta krafttag för att förbättra situationen. Det måste komma från en chef, ”vi klarar det inte” är det många som ger uttryck för. Chefen måste klart och tydligt beskriva hur arbetsuppgifterna ska se ut, hur de ska fördelas – om man inte kan acceptera det, får man söka ett annat arbete. Man är överens om att alla måste hjälpas åt – men ”om inte alla gör det, gör inte jag det

heller”. Upplevelsen av trygghet och glädje som fanns tidigare, har försvunnit – vilket påpekas relativt tydligt hos mer än en av de intervjuade. *”Man borde sluta att utföra arbetsuppgifter som inte ligger inom ramen för ens arbete”* samtidigt finns en medvetenhet om, att det är just detta som alla måste börja göra, för att få igång ett bättre samarbete. Sektionsledaren roterar personal mellan de två enheterna, för att visa på behovet av samarbete. Detta upplevs som lite förvånande, att det faktiskt fungerar, men också med viss misstänksamhet.

Det uttrycks en tacksamhet till sektionsledaren för vad hon gör och man menar att hon har stor betydelse för hur verksamheten fungerar. Sektionsledaren behövs för att minska på ”tjafset” som annars lätt uppkommer. En av de intervjuade menar att gränsen mellan de båda avdelningarna har suddats ut och att man nu arbetar gemensamt. *”Det måste vara en sektionsledare, det blev för mycket tjafs, det var en som kunde bestämma. Så fick vi då (X), och sedan har det fungerat jättebra”*. Många sätter stark tilltro till sektionsledaren: *”(X) har en så stark utbildning när det gäller personal. Hon vet var felet är, hon är duktig, så jag tror, att är det någon som ska kara det så är det hon”*. Däremot uttrycks en osäkerhet, man vet inte riktigt hur hon tänker, vart hon vill och varför hon verkar avvaktande, när det gäller vissa problemområden.

Enligt många har de fått en chef som bryr sig på många sätt och fördelar arbetet, vilket leder till att det blir positiva skiftningar i arbetet. Man är också belåten med avdelningschefen, men hon nämns inte i samma utsträckning som sektionsledaren. Dock finns det också de som nämner sektionsledaren som en extra resurs, men inte så mycket mer. Merparten nämner henne som en tillgång, vilket anses behövas här, eftersom det är en arbetsplats med många starka viljor. *”Är det någon som ska klara det här så är det hon”*. En annan menar att det behövs en chef här, även om hon egentligen inte vill ha en chef så nära, så finns behovet.

Önskan om att ha en tydlig, bestämmande, närvarande chef som stramar upp och som ger tydliga ”order” uttrycks av många. *”Vi ville ha en ledare som bestämmer”*. En av de intervjuade uttrycker att det verkar som om personalen antas lösa vissa problem, vilket fungerar mindre bra: *”Jag tror det är så att man måste bli tillsagd”*. *”Det fungerar betydligt bättre nu när någon säger vad man ska göra, det är bra, så hade vi det inte förut”*. *”Det är ändå så att vi liksom ska försöka lösa saker och ting själva, men det går inte”*. I detta sammanhang uttrycks att avdelningen har flera individer med starka viljor. Hur dessa tar sig uttryck, menar man är svårt att beskriva, man anser att starka viljor finns. Önskemål framförs att sektionsledaren skulle strama upp och bestämma ännu mer. De som behöver stramas upp menar en av undersköterskorna, är framförallt sjuksköterskorna, då det är hos dem flexibiliteten mest saknas.

En av respondenterna uttryckte när det gäller glädjen i att arbeta; *”Måtte det aldrig hända något som gör att jag inte kan känna glädje när jag går till arbetet, för då är det ju kris”*. Hon menar att den glädje och den empati som tidigare fanns har försvunnit, vilket även upplevs påverka tryggheten till varandra i negativ riktning och därmed också glädjen i det gemensamma arbetet.

Vid sjukdom får undersköterskorna ibland täcka upp för sjuksköterskor och för specialistsjuksköterskor, men upplever sig vid andra tillfällen som mindre behövd. På frågan om man ibland inte behövs som undersköterska blir svaret en lång tystnad, därefter kommer svaret *”att jag vet inte”*.

Däremot finns det olika tankar när det gäller att utföra olika arbetsuppgifter; *”Undersköterskorna tycker det är roligt med förråd, de känner att det är deras bit, det inbillar jag mig att så är det”*. Det uttrycks att det skulle finns en skillnad hur läkare upplever att arbeta med undersköterskor kontra sjuksköterskor. En av respondenterna menar att läkarna känner större tillit i samarbetet med undersköterskorna. Man menar att *”vi undersköterskor kan mottagningsarbetet på våra fem fingrar”*. Anledningen till att man anser det fungera bättre med undersköterskorna är den, att sjuksköterskor och specialutbildade sjuksköterskor vill vara mer jämställda med doktorerna, vilket man menar på skulle försvåra samarbetet dem emellan. Samtidigt som man menar att undersköterskorna har god kompetens och fungerar bäst i samarbetet med doktorerna, uttrycks en nedvärderande inställning till sitt yrke: *”vi undersköterskor ligger längst ner på ranglistan”*.

4.5 Resultatsammanfattning

Bakgrund

Avdelning ett och två har sammanförts till en avdelning. Respondenterna själva talar om avdelning ett och två trots att det numera endast finns en avdelning. I organisationsförändringens begynnelse beskriver respondenterna hur ledningen vinnlagt sig om att informera, vara lyhörda, och delat ut beröm till medarbetarna. Två av respondenterna berättar om ledningens interventioner, besök hos Företagshälsovården (FHV, Previa), för att analysera individernas inställning till en sammanslagning, samt internat under två dagar där positivt och negativt med förändringen diskuterats. Dessa interventioner fanns inte i allas minne. På internatet gavs även tillfälle att samtala om framtida arbetssätt, bl a möjligheten att arbeta i team, en sjuksköterska och en undersköterska. Efter sammanslagningen har avdelningen temporärt flyttat till andra lokaler.

Syfte och förståelse av förändringen

Respondenterna berättar om olika syfte till förändringen. Syften som framträder är dels att *”så har det varit tidigare”*, dels att det skulle vara bättre rent personalmässigt, tex ersättning vid sjukdom. Ett annat syfte, speciellt från *”avdelning ett”*, var att man ville ha en ny chef. Ett annat syfte var att cheferna inte kom överens, ett tredje syfte var besparingar. Respondenterna var i princip för en sammanslagning, starkast önskan kom från avdelning 1. Respondenterna från avdelning 1 var också mest positiva till förändringen, även om alla inte var helt övertygade om dess förträfflighet.

Krav inför förändringen

Även om respondenterna i stort sätt var positiva till förändringen ställdes vissa krav för att den skulle verkställas. Dessa krav var bl a att inte behöva ändra arbetstider, inte bli förflyttad mot sin vilja till den andra avdelningen, att inte rotera över pga sjukdom och att avdelning ett och två skulle finnas kvar. Dessa krav finns, samtidigt framträder en medvetenhet om behovet av att hjälpa varandra. Det berättas om hur man från den ena avdelningen oftare går över för att hjälpa, vilket man menar var fallet redan före sammanslagningen. En tanke framfördes att det handlar om en svårighet att be andra om hjälp, inte om en motvilja till att hjälpa varandra.

Yrkeskompetens och arbetsuppgifter

De olika yrkeskategorierna som finns på avdelningen är specialistsjuksköterskor, sjuksköterskor, undersköterskor, sekreterare och doktorer. Behovet av specialistsjuksköterskor menar både undersköterskor och sjuksköterskor är överdrivet från ledningens sida. Respondenterna anser att skillnader i arbetsuppgifter och när det gäller yrke, har även funnits tidigare. Denna skillnad anser undersköterskorna ha ökat då delegering av vissa arbetsuppgifter inte längre finns kvar, utan dessa arbetsuppgifter får numera endast utföras av sjuksköterskor. Ingen sjuksköterska kommenterade detta. Undersköterskor uttrycker en känsla av egen förlust i samband med borttagandet av delegeringen och de anser också att det medför en sämre smidighet i arbetet kring patienten. Städning är ett återkommande tema många av respondenterna. Det framkommer en diskrepans, både mellan och inom yrkeskategorierna om vem som bär ansvar för att städningen utförs. Någon menar på att även de med hög kompetens måste lära sig att städa, en annan menar att det handlar om det personliga behovet av ordning och reda.

Ledarskapet kontra individens ansvar för delaktighet

Hos alla respondenter nämns avdelningschefen och sektionsledaren. Merparten uttrycker sektionsledarens kompetens och förmåga att hantera förändringen. Dock finns det en önskan om ytterligare krafttag från dennes håll, eftersom man anser att ”vi klarar det inte själva”. Chefen (i detta fall sektionsledaren) måste klart och tydligt beskriva hur arbetsuppgifterna ska se ut och hur de ska fördelas. Det finns en konsensus om att alla måste hjälpas åt, men ”om inte alla gör det, gör inte jag det heller”. Det framkommer också att det är en avdelning med många starka viljor och att det även finns konflikter som behöver hanteras.

Det uttrycks en tacksamhet över vad sektionsledaren utför. Man menar att sektionsledaren behövs för att minska på ”tjafset”, vilket man klart anser att hon klarar av, ”hon har en stark utbildning och vet var felet ligger”, och ”är det någon som klarar av detta så är det hon”. Samtidigt uttrycks det en viss osäkerhet om hur hon tänker och att hon är avvaktande inom vissa områden. Behovet av någon som bestämmer, stramar upp och som ger tydliga order uttrycks av många. Man anser sig inte kunna lösa saker och ting själva, man måste bli tillsagd. Önskan om att ha en chef som stramar upp, bestämmer och ger tydliga order, uttrycks av många, ”vi ville ha en ledare som bestämmer”.

5. Analys och diskussion

Med utgångspunkt i litteraturen inom området, låg valet på att induktivt studera och analysera intervjuerna

5.1 Förändringens innehåll

5.1.1 Bakgrund

Organisationsförändringar sker mer eller mindre frekvent inom olika företag och verksamheter. Sjukvården är inget undantag, och jag har aningar om att många anställda inom sjukvården har erfarenhet av organisationsförändringar. Mångas erfarenhet vid en förändring är inte uteslutande positiv utan det finns, som jag uppfattar det, en hel del negativ erfarenhet i samband med förändringar. Grunden för uppsatsens ämnesval bygger på mina egna och andras erfarenheter i samband med förändringar. Mina tankar kretsar kring vad som händer vid en förändring, hur individen uppfattar förändringen, och om man skulle kunna använda sig av andras och egna erfarenheter för att vid nästa presumtiva organisationsförändring vara bättre förberedd och på så sätt genomföra den på ett mer genomtänkt sätt. Vilka kulturyttringar kan finnas med och påverka vid en förändring och vad betyder individens delaktighet när det gäller förändringens utfall?

Uppsatsen bygger på intervjuer med tre undersköterskor och tre sjuksköterskor vilka genomgått en organisationsförändring i och med att två avdelningar sammanfördes till en avdelning. Den litteratur som jag funnit handlar mycket om betydelsen av att reflektera över kulturyttringar och dess behov av förändring, samt vikten av individens delaktighet i samband med förändring. När det gäller förändring inom sjukvården har jag funnit artikeln, ”Employee Response to Major Organizational Redesign” (Gail, 2001) vilken beskriver sjuksköterskors upplevelser i samband med en stor förändring. En annan artikel som härrör ifrån sjukvården beskriver betydelsen av att, inte i första hand överlista motståndet, utan att istället hantera det på rätt sätt (Magazine: Hospitals & Health Networks, 1996). Jag fann ingen artikel som handlade om individers uppfattningar om organisationsförändring inom svensk sjukvård.

5.1.2 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera individers uppfattningar kring en organisationsförändring. Uppfattningarna analyseras huvudsakligen ur ett organisationskulturellt perspektiv. Min strävan är vidare, genom att lyssna och försöka

förstå, tolka mönster, samt via litteratur söka ytterligare kunskap om organisationsförändringar, och med hjälp av denna kunskap, fördjupa mig ytterligare inom området.

5.2 Metoddiskussion

5.2.1 Litteratururval och källkritik

Jag anser att den litteratur jag använt mig av är relevant för uppsatsen. Jag har inte funnit någon artikel vilken belyser en organisationsförändring inom den svenska sjukvården och hur sjukvårdspersonalen uppfattar en dylik. Samtidigt menar jag mig förstå genom den litteratur jag studerat, att en förändring upplevs på liknande sätt, oavsett inom vilken verksamhet individen befinner sig. De sökord jag arbetat med har givit en relevant respons, alla sökord har gett träffar. Jag har även fått hjälp med litteraturförslag via pedagogens adjunkter och lektorer.

5.2.2 Ansats och tolkning

Kvale (1997) inleder sin bok med orden: *”Om man vill veta hur människor uppfattar sin värld och sitt liv, varför inte prata med dem?”* (s.9), så enkelt, men samtidigt så svårt! Att använda sig av intervjuer, grundade på kvalitativ forskningsansats ger en möjlighet att förstå andra människor från deras synvinkel, ta reda på och efterforska deras erfarenheter. Engelskans inter-view – ”mellan två seenden” anser jag spegla vad intervju och samtal djupast åsyftar.

Backman (1998) förklarar att man inom kvalitativ forskning oftast utgår från ett induktivt hypotesgenererande förhållningssätt, i motsats till det deduktiva hypotesprövandet. Min ansats har varit induktiv. Min strävan har varit att nå förståelse för hur människor upplever olika fenomen, t ex en organisationsförändring. Detta sker genom att individen själv berättar om sin upplevelse kring en företeelse. Med detta perspektiv följer en öppenhet för individens upplevelser och uppfattningar. Jag har reflekterat över hur induktivt eller deduktivt mitt förhållningssätt kan sägas vara. Naturligtvis finns hela tiden min förförståelse i grunden när frågorna ställdes, men intervjuerna gjordes under tiden då litteraturstudierna pågick. Intervjufrågorna är formulerade, och intervjuerna genomförda för att bearbetas utifrån ett induktivt förhållningssätt, att låta respondenterna fritt få uttrycka sin uppfattning om en organisationsförändring och undvika att mina egna åsikter kring

organisationsförändring kommer i fokus. Med hänvisning till Backman (ibid) menar jag att förhållningssättet är induktivt, då jag läst intervjuerna och efter ett antal genomläsningar upptäckt teman, vilka lagt grunden för frågeställningarna.

Framväxten av uppsatsen och den empiriska undersökningen har skett genom litteraturstudier samt analyser av intervjuerna. Intervjuguiden gjordes dels utifrån litteratur i ämnet organisationsförändring och dels utifrån tidigare kunskaper och egna erfarenheter i ämnet. Efter transkription och genomläsning av intervjuerna fångades olika teman i intervjuerna upp och utifrån dessa teman bestämdes frågeställningarna i uppsatsen.

Valet av perspektiv har gjorts utifrån min förförståelse och medvetenheten om dess inverkan på tolkningen. Kvale (1997) menar att begreppen samtal och text är essentiella och tolkarens förförståelse om textens ämne får stor betydelse. En annan tanke som stödjer mitt val av tolkningsperspektiv är att sanningen anses vara relativ och att det bakom varje verklighet, gömmer sig ett perspektiv. All fakta är alltid beroende av ett perspektiv och vid mötet av det som ska tolkas påverkar min förförståelse. Jag har också varit medveten om att min förförståelse förändrats under arbetets gång (Larsson, 2005). Det som kanske många gånger försvårar situationen och samarbetet mellan individer är att vi analyserar istället för att tolka. Som jag ser det ger en *analys* av en situation en ”*stillbild*”, ett *tolkande* däremot, ger möjlighet till att *vidareutveckla en bild*, att nästintill skapa en rörlig bild, där flera olika valmöjligheter inför kommande bilder och händelser, skapas.

5.2.3 Intervjuer

Intervjupersonerna upplevde jag som en förhållandevis homogen grupp, med tanke på ålder (alla var i **relativt** samma åldersgrupp), formell och/eller informell kompetens, erfarenhet (från olika områden i sjukvården) samt tid inom nuvarande verksamhet.

Att intervjuas upplevde jag naturligt. Respondenterna uppfattade jag som relativt avslappnade och situationen kändes komfortabel. Min förmåga att lyssna tror jag är relativt stor, dock hade jag svårare med att hitta ”laddade ord” för att ställa rätt följdfrågor. Dock märktes en skillnad hos respondenten när intervjun var slut och bandspelaren stängdes av. Då jag vid första intervjutillfället upplevt detta, lät jag bandspelaren vara på och vid vissa tillfällen framkom ytterligare, som jag såg det, värdefull information. Jag upplevde hur spänningen släppte hos respondenten när intervjun var slut, dvs mina frågor, inte när bandspelaren stängdes av. Bandspelaren placerades på ett bord framför eller vid sidan av. Jag vände bandet vid ett tillfälle under intervjun. Detta däremot, upplevde jag själv som en störning, samtidigt som det gav en vink om hur länge vi hållit på. Jag värnade om att fokusera på den intervjuade, inte på klockan.

Jag reflekterade mycket över vilken betydelsen mitt yrke och min position hade. Jag skulle ju intervjuas både undersköterskor och sjuksköterskor och anade att det kunde finnas konflikter mellan de båda yrkeskategorierna. Vilken påverkan har jag som sjuksköterska och avdelningschef på en undersköterska respektive en sjuksköterska?

Känner sig undersköterskan otrygg, eller ser hon chansen att ge uttryck för ett missnöje både mot sjuksköterskor och mot chefer, i mötet med mig? Sjuksköterskor kan uppleva trygghet i och med att vi är av samma skrå, men samtidigt är jag avdelningschef, vilket även kan skapa distans. Att jag som intervjuare inte är neutral är jag klart medveten om.

Intervjusituationer i presens eller imperfekt

Trost skriver i sin bok om ”Retrospektiva frågor” och menar att dessa lider av särskilda brister och svagheter. ”*De retrospektiva frågorna ger svar på hur den intervjuade nu ser på hur det var då*” (s. 80). Detta är naturligtvis en viktig tanke, dock är det viktigt att poängtera att detta gäller för alla som intervjuas. Alla ger en bild i nuläget om hur det var då, samtidigt anser jag att frågorna inte skulle få samma svar om intervjun genomförs igen om ett år. Detta upplever jag som en mycket viktig aspekt att framhålla. Jag menar inte på något sätt att resultatet speglar hur organisationsförändringen egentligen var, utan endast hur individerna uppfattar förändringen vid det tillfälle då intervjun genomfördes. Några stora generella slutsatser om hur individer uppfattar en organisationsförändring går ej att dra. Det är ingen generell tolkning som görs utifrån organisationsförändringen, dock anser jag att resultatet kan ge en fingervisning om hur andra individer uppfattar en förändring

Intresset för att bli intervjuad varierade något ur tidsperspektiv, och som jag uppfattade var det önskan om att få jämvikt mellan yrkeskategorierna som bidrog till att man ville intervjuas. Denna önskan har jag förstått betydelsen av, i och med att jag upplever en viss konflikt mellan de två yrkeskategorierna.

Transkription

Efter att intervjuerna genomförts, var tanken att skriva ut dem i direkt anslutning. Tyvärr var detta inte alltid möjligt av praktiska skäl. Intervjuerna var i hög grad olika långa. Det som var positivt med att vänta med utskriften, var att intervjun till viss del hade bearbetats inom mig själv, och när jag senare skrev ut den återuppväcktes tankar och känslor jag haft vid intervjutillfället, men också nya tankar kom fram.

Rum för intervju

Valet av rum för intervjuerna anser jag inte var det bästa, samtidigt som det var praktiskt. Intervjun gjordes under arbetstid (beviljat av sektionsledaren), och vid alla intervjuer valde respondenten det rum som hon ansåg lämpligast, ur praktisk, men kanske också känslomässig (?) synvinkel. Vilken betydelse platsen hade för resultatet av intervjuerna är svårt att säga. Positivt kan vara att inte behöva lämna arbetsplatsen samt att det gjordes på arbetstid. Å ena sidan kan arbetsplatsen kännas trygg, å andra sidan otrygg – beroende på om jag trivs på arbetsplatsen eller ej och naturligtvis hur självsäker personen är i att våga framföra kritik. Även om jag inte upplevde att intervjuerna ”kom av sig” när någon kom in, är det ett störningsmoment, liksom när telefonen ringde. Det är också en anonymitetsaspekt. På vilket sätt trovärdigheten i svaren påverkas kan jag inte säga, däremot är alla intervjuerna genomförda under samma villkor, vilket ter sig vara en viktig aspekt.

Intervjuguide

Jag använde mig av en intervjuguide (Se bilaga 3). I efterhand anser jag att det vore bättre om intervjuguiden följts lite mer strikt. Som jag ser det hade bearbetningen av intervjuerna förenklats, vilket är en lärdom att dra nytta av. Det fanns en vilja hos mig att låta respondenten styra så mycket som möjligt, denna vilja kan ha påverkat både intervju och efterföljande analys.

5.2.4 Anonymitet

Övervägande gjordes om det lämpliga i att fråga efter yrke och erfarenhet inom verksamheten. Dels erfarenhet inom hela organisationen, dels inom den specifika verksamheten eftersom jag var osäker på om den uppgiften var av betydelse. Idag anser jag att uppgifterna var till hjälp i min tolkning av materialet. Till viss den framträder uppgifterna i analysen Jag har i största möjligaste mån sökt att uppfylla anonymitetskravet (anonym: okänd till namnet, SAOL), utan att för den skull ge avkall på min analys och min bearbetning av materialet. Respondenternas oro för att avidentifieras, medför att läsaren inte kan ta del av uppgiften om hur länge individen arbetat inom verksamheten, både den inom hela verksamheten och inom avdelningarna. Eventuellt kan detta försvåra förståelsen av tolkningen för läsaren. Kanske skulle kännedom om respondenternas erfarenhet och bakgrund inom den egna verksamheten bidra till att öka läsarens egen tolkningsförmåga. Samtidigt har jag via informationen till respondenterna dels garanterat anonymitet (Bilaga 1), dels under intervjuerna meddelat att jag inte kommer att avidentifiera dem. Det fanns en oro över att det skulle framgå hur de enskilda individerna uttalat sig, eller att det skulle vara möjligt för läsaren att identifiera dem. Jag har garanterat anonymitet och min strävan är att undvika att respektive respondent identifieras av läsaren. Dock kan man fråga sig hur anonymt intervjuer och dess resultat kan bli. Eftersom sektionsledare godkände att intervjuerna genomfördes på arbetstid, är redan där anonymiteten bruten. Att respondenten fick välja rum och att det vid något tillfälle föll på sektionsledarens rum, påverkar naturligtvis också anonymiteten. Dessutom betonade en av respondenterna vikten av att det som framkom i intervjun verkligen fick spridning upp till verksamhetsledningen. Det fanns en uttryckt önskan om att berätta och även sprida till andra, framförallt till verksamhetsledningen, hur det verkligen är inom verksamheten.

När det gäller mitt första möte med arbetsplatsen funderade jag över om jag skulle presentera mig helt och fullt. Jag valde att presentera mig, med tanke på min egen roll och dess betydelse, vilken jag anser har inverkan på respondenterna. Denna påverkan kan vara både negativ och positiv utifrån både min och respondenternas synvinkel.

Enligt Humanistisk- samhällsvetenskapliga forskningsrådets föreskrifter, HSNR 1990, skall ”*forskningsintresset att få ny kunskap vägas mot kravet på skydd av individer, som deltagit i studier*” (Larsson, 2005 s. 22). Jag kan uppleva att det finns en viss konflikt mellan validitet och etik, men mindre än att resultatet begränsas pga av respondenternas oro för att kunna identifieras. Oron för identifiering anser jag också kan ha sitt ursprung i en del av den konflikt jag anser finnas mellan de olika

avdelningarna, de olika yrkesgrupperna, men också inom de olika yrkesgrupperna. Framförallt upplevde jag att oron över att bli avidentifierad främst grundade sig i att läsaren kan identifiera vem av respondenterna som har sagt vad.

5.2.5 Förförståelse

När det gäller min förståelse kan jag se både fördelar och nackdelar med denna. Nackdelarna kan vara att jag färgats av de förändringar som jag själv genomgått, eller genomfört, och att min attityd speglar av sig vid intervjuerna, även om min strävan har varit att vinnlägga mig om att inte påverka respondenterna. Fördelarna kan vara att jag uppfattar även små signaler eftersom jag känner till ”språket”. Samtidigt kan denna förförståelse vara mig till last, då jag kanske inte ställer följdfrågor i samma utsträckning som någon annan med avsaknad av denna förförståelse skulle ha gjort. Viktigt är att klargöra att jag har en förförståelse. I vilken utsträckning jag bör deklarerar grunden för min egen erfarenhet, grunden till min förförståelse, är jag mer tveksam till. Dock vill jag framhålla att jag under hela arbetets gång varit medveten om min förförståelse, viktigt är också att påpeka att min egen erfarenhet av organisationsförändringar inte är odelat positiv. Kanske har jag genom min förförståelse omedvetet påverkat respondenterna, å andra sidan är uppfattningarna om förändringen så heterogen, att jag har svårt att se sambandet mellan min omedvetnas påverkan och hur respondenterna uttrycker sin uppfattning. Forskaren, eller den undersökande bör, inte bara reflektera över sina egna resultat och hur dessa är beroende av de egna perspektiven, utan hon bör också reflektera över sin egen roll (Larsson 2005).

5.3. Uppfattning om orsaker till förändringen

5.3.1 Förståelse

Jag tolkar ledningens syfte med organisationsförändringen vara av rationellt ursprung. Framför allt att nyttja medarbetarna på ett bättre och mer effektivt sätt, t ex vid sjukdom kunna hjälpa varandra på ett smidigt sätt. Dessutom tolkar jag också ledningens syfte med förändringen var, att den chef som fungerade bra på ena avdelningen, hennes intentioner skulle även ”överföras” till den andra avdelningen. Däremot uttryckte inte respondenterna något klart syfte och mål för sammanslagningen från ledningens sida. Vem som från början satte igång förändringsprocessen framkommer inte tydligt, dock menar någon att det första initiativet togs av en specialistsjuksköterska. Hur själva organisationsförändringen genomfördes och implementerades, skildras på relativt olika sätt. Endast ett par av respondenterna berättade om internatmötet. Som en av fördelarna med internatet nämndes att kunna äta gemensamt i lugn och ro. Någon berättade om besök hos Previa (Företagshälsovården), där man ställde frågor och drog slutsatsen att det fanns möjligheter att bli en gemensam enhet. Andra berättar om avdelningsmöten med

chefer och verksamhetsledning, Intressant är att det hos vissa inte nämndes någon av ovanstående insatser, trots upprepade frågor.

Någon sk motivationsklyfta mellan ledning och personal framkommer inte. En motivationsklyfta bildas när ledningen är klar över syfte, mål och förfaringssätt, medan medarbetare inte hunnit med i processen, (Svedberg, ibid). Interventionerna från ledningens sida har lagt grunden för att undvika en motivationsklyfta. Starkt bidragande till detta anser jag vara medarbetares egen begäran om att få bli en enhet. Lenéer-Axelsson och Thylefors (1982) anser att om förändringen är självvald, går den snabbare än om den pressas på utifrån. Författarna betonar också att de bäst genomförda förändringarna är de förändringar som ”tvingats fram” av individerna själva, övertygade om att en förändring måste komma till stånd. Ser individerna själva svagheter, ineffektivitet och nackdelar med nuvarande arbetssätt eller arbetsförhållande, kan förändringen bli enklare att genomföra.

Både organisationsförändringens syfte och mål, om man ser till vad personalen själva anger, verkar vara förankrade vid tiden för sammanslagningen. Det finns respondenter som inte nämner ledningens insatser över huvud taget, vilket kan tyckas anmärkningsvärt. Ansågs interventionerna mindre viktiga och betydelsefulla, är det därför man inte minns dem? En annan aspekt man kan tänka sig – är att respondenterna inte vill minnas dem. På internatet diskuterades hur samarbetet skulle fungera, man genomförde samarbetsövningar, tränade konfliktlösning, diskuterade för och nackdelar med samarbetet. En tredje aspekt varför respondenterna, speciellt ifrån avdelning 1, inte minns interventionerna, kan ha sitt ursprung i att deras syfte och önskan med organisationsförändringen, att få en ny chef, är uppfylld. Därmed finns det heller ingen anledning för dem att engagera sig mer i förändringen.

5.3.2 Information, kommunikation och feedback

Klart uttrycks belåtenhet över att ha fått en gemensam avdelningschef, som lyssnar, ger feedback och som är tillgänglig. Det har t ex blivit många fler informationsmöten sedan sammanslagningen, uttrycker en av de intervjuade. Det formuleras även en tacksamhet och en uppskattning över att ha fått en sektionsledare. På henne vilar en stor arbetsbörda, att ena gruppen, att fördela arbetet, att strama upp etc.

De tre mest betydelsefulla åtgärderna för att en förändringsprocess ska kunna fungera tillfredsställande, är förutom ett

1. Klart syfte och mål, men också hur man ska gå tillväga för att
2. förankra insatsen. Sist men inte minst bör den enskilde medarbetaren känna till
3. vad det är i nuet som inte fungerar bra, hur jag kan arbeta på ett annat bättre sätt i framtiden, få tid på sig att erövra kunskapen – att finna ett nytt arbetssätt. Sist men inte minst när det gäller förändringar är att
4. systematisera uppföljning och utvärdering. (Svedberg ibid.)

Även Moxnes (2002) menar på att utvärdering och feedback är viktiga metoder för att förändringen ska få ett positivt utfall. Han menar att detta ”lärande” följer i fyra steg: Handling, observation, generalisering och nytt handlande/korrigerande.

5.4 Uppfattning om delaktighet i förändringen

5.4.1 Förändringsbarriärer och ansvar (konflikt och ledarskap)

Det mest framträdande syftet kommer från avdelning 1 och är dess behov av en tillgänglig, tydlig och närvarande ledare. Det näst mest framträdande syftet var att man skulle bli en avdelning. För att detta skulle kunna genomföras, ställdes krav på att få arbeta på den enhet som man helst ville. Denna önskan kom, som jag tolkar det främst från avdelning 2. Att bli en enhet, samtidigt som man inte vill arbeta över gränserna, utan helst vara kvar på sin gamla arbetsplats, ser jag som en stor svårighet att lyckas i sin strävan att verkligen bli en enhet. När man skulle besluta om sammanslagningen fanns inte möjlighet att diskutera eventuella ”tillägg”, utan beslutet bestod endast i att säga ja eller nej till själva sammanslagningen, inte till dess konsekvenser. Detta upplevde en person som ”att gå i fällan”, för tilläggen som fortfarande upplevs aktuella, suddas ut mer och mer och det verkar som om att dessa rinner ut i sanden, dock inte lösningen på ”tilläggsproblemen”.

Det fanns endast en person som uttryckte sin tveksamhet till sammanslagningen, men vederbörande menade vid intervjutillfället ändå att förändringen hade lett till något positivt. Däremot fanns det de som från början varit positiva, men som nu ändrat uppfattning. Rollen som drivande i förändringsarbetet verkar inte vara riktigt populärt, men man berättar dock gärna om andra som drivande i förändringsarbetet. Endast i ett fall uttrycker en respondent att ”*det var vad jag ville, att vi skulle gå tillsammans*”. ”*Förändringen har gått relativt smärtfritt för mig, men inte för alla*”, är ett antagande om hur andra har upplevt det, men hur förankrade dessa tankar är egentligen, är svårt att få klarhet om. På samma gång som det inte framkom något riktigt förändringsmotstånd, framkom det inte heller någon genuin delaktighet. Jag anar känslan av att ha blivit lurad, ligga som en liten kil insprängd hos nästan alla de intervjuade. Antingen uttrycker respondenten det själv, eller så uttrycks det om andra. Jag upplever egentligen bara att en respondent var, och fortfarande är, positiv till förändringen, eller rättare sagt till situationen som den är just nu.

5.4.2 Sammanfattning delaktighet

Syftet med uppsatsen är att försöka analysera och tolka om och hur respondenterna är, eller inte är, delaktiga i syfte och mål. Trots att syftet med organisationsförändringen ter sig rationellt både ur arbetsgivarens och ur arbetstagarens synvinkel, verkar det vara svårt att hantera förändringens följder. Man vill egentligen inte ändra på det gamla invanda. Jag anser det finnas olika grunder till att förändringen är svår att genomföras fullt ut:

- riktig acceptans saknas
- man vill inte ändra sina invanda mönster.
- behov av att stanna kvar vid det gamla.

Trots att alla var positiva till förändringen, endast en var neutral, vill man inte riktigt acceptera det som man sagt ja till. Det uttrycks även andra orsaker till irritation och frustration än just förändringen. T ex nämns en annan yrkeskategori som orsak till

vissa problem. Kanske har gruppen kommit in i den andra fasen i en förändring (Lenéer-Axelsson & Thylefor, ibid), där man gärna talar om förändringar som behövs för att allt ska bli bra, ”bara vi får en ny chef, bara man flyttar bort den yrkesgruppen”, etcetera. Denna fas utmärks också av ”tänk-om-frågor”, vilket en av respondenterna uttrycker: *”tänk om jag kommer att förlora glädjen över att gå till arbetet”*.

När det gäller acceptans för sammanslagningen, menar en av respondenterna - att avdelningarna har tillhört varandra tidigare och att sammanslagningen därför var naturlig. Någon menar att det var för att få en annan chef som man ville gå samman och därför valdes denna lösning. Dess egentliga konsekvens har man kanske inte riktigt fått upp ögon för förrän sammanslagningen och dess konsekvenser börjar komma till uttryck. Avdelning ett har fått sitt syfte uppfyllt, att få en ny chef. I det syftet låg deras delaktighet. Avdelning två däremot, hade redan den chef man önskade sig, deras syfte var att bli en avdelning och att arbeta tillsammans, bli i team. När nu detta inte fungerar tillfredsställande, visas missnöjet framförallt från avdelning tvås sida.

Sammanfattningsvis när det gäller delaktighet i syfte och mål, framkommer tydligast önskemålet om att bli en enhet och att få en ledare. Att samarbeta och hjälpas åt fanns tydligast före sammanslagningen. Trots internat, besök hos FHV, har detta inte riktigt trängt igenom hos alla. Att alla inte nämner dessa insatser kan ibland tyckas märkligt. Det är få gånger som sjuksköterskor och undersköterskor får möjlighet att åka iväg på internat, därför kan jag tycka att insatserna borde sätta mer spår hos respondenterna. När det gäller förändring av invanda mönster framträder olika önskningar vilka jag anser resultera i att man inte egentligen är inställd på att förändra sina invanda mönster. Respondenterna menar att det ställts krav före sammanslagningen att inte behöva ändra arbetstider, inte bli förflyttad till ”den andra avdelningen, att inte rotera över vid sjukdom och slutligen att avdelning 1 och 2 i princip skulle finnas kvar”. Min egen reflektion över dessa krav som ställs inför av medarbetarna inför sammanslagningen innebär att merparten av respondenterna inte är delaktiga i syfte och mål. Inte tillräckligt. Trots att arbetsgivaren har vinnlagt sig om att genomföra en organisationsförändring där medarbetarna är delaktiga, genom informationsmöten, besök hos Previa, internatmöten, visar det sig att de interventioner som genomförts ändå inte har varit tillräckliga, eller gett rätt signaler utifrån lämpligheten i sammanslagningen av de två avdelningarna. Kanske har undersökningen som Previa genomfört inte varit ett tillräckligt finkänsligt instrument för att finna de psykologiska och kulturella förutsättningarna för att förändringens utfall skulle bli positivt. Det räcker inte med att genomföra informationsmöten eller besöka Previa. Som jag ser det måste innehållet i mötena eller Previas verktyg innehålla en djupare analys av de kulturella och psykologiska förutsättningarna för att genomföra en organisationsförändring. Frågan är befogad – har respondenterna varit utsatta för en förändring eller har de varit delaktiga i den?

5.5 Uppfattningar om hur det är idag – utfall

5.5.1 Positivt och negativt

När det gäller att få fram ”en” gemensam bild av nuläget utifrån organisationsförändringen, upplever jag gruppen förhållandevis heterogen. ”*Vi är ett, men ändå delade – vi är två men ändå en enhet*”. De som arbetat tillsammans tidigare, pekar på vinster att ha blivit en enhet igen och ser det positivt, medan andra som också varit med på ”den tiden” ser det tvärtom. Lenéer-Axelsson och Thylefors (1982) beskriver personer som mer eller mindre förändringsbenägna. De menar att yngre människor är mer förändringsbenägna, är man däremot äldre vill man mer sällan ta risker och påbörja en förändring om man kan slippa. Men inte bara åldern påverkar, utan även personligheten. Pessimistiska personer med låg tillit till sig själv och till sin omgivning, anses vara är mindre förändringsbenägna. Personer med gott självförtroende ser förändringar som en spännande utmaning och ser möjligheter till utveckling (Vakkola, Tsaousis and Nikolaou, 2003).

Nu, ca 1.5 år efteråt framträder en annan bild, det finns de som är mycket nöjda med sammanslagningen och tycker att det har blivit bra. Att ledaren betytt mycket och lyckas med att få ihop de två enheterna, men här finns också de som är mycket besvikna över resultatet. De upplever inte någon gemenskap eller samarbetsvilja över gränserna, utan funderar mest på hur bra – eller dåligt - det egentligen har blivit. Dessa upplever att det finns en flexibilitet från den egna sidan, men inte från den andra och att de beslut som framställdes vid sammanslagningen, att hjälpas åt med allting, att arbeta i team, att vara en enhet, inte längre lyser lika klart. Återigen framskymtar de två avdelningarnas olika syften med förändringen, och därmed också dess upplevelse av tillfredsställelse.

5.5.2 Kompetens och relationer

På frågan vad som skiljer de olika avdelningarna åt kom svaret: ”*på avdelning 2 måste man hålla doktorn sysselsatt hela tiden, på avdelning 1 måste man prioritera patienten*”. Detta synsätt medför att de två avdelningarnas medarbetare har, eller får, olika utgångspunkter när det gäller normer. Normer växer fram och blir så småningom regler för beteendet i gruppen. Patienterna var ju inte huvudfrågan under min intervju, men går knappast att undgå, då hela sjukvården finns till just för patienterna. I mötet med patienter framkommer stundtals våra djupa värderingar, då mötet många gånger utlöser existentiella frågor, vilka inte så sällan sätter igång våra innersta tankar och värderingar. Kanske är de olika individernas värderingar också en av orsakerna till varför man hellre vill arbeta på den ena eller den andra avdelningen. En av respondenterna gör följande uttalande ”*att det är för patienternas skull jag är kvar här*”.

En norm anger vad människor förväntas göra, ska göra eller bör göra, och kanske kan frågan, patient kontra doktor, ge upphov till viss konflikt, eller kontrovers. På ett sätt kan prioriteringen visa upp olika värderingar som kan vara svåra att ena, å andra sidan kan man också påstå, att även om man från början prioriterar doktorn, kommer det också patienten till godo, då väntetiden kan förkortas om doktorn prioriteras.

Delegeringsfrågan kan sägas vara en följd av ovanstående resonemang. Tidpunkten för när delegeringar gällande blodgruppering togs bort, anges inte (blodgruppering är enligt Socialstyrelsens författningar en sjuksköterskeuppgift). Undersköterskorna som tidigare haft delegering att utföra blodgruppering, upplever i samband med att delegeringen togs bort, även att de har blivit "fråntagna" en del av sin kompetens och kunskap. På frågan hur sjuksköterskorna tros uppleva detta, menar en av undersköterskorna att det nog upplevs positivt, även om det innebär lite mer arbete. Det framkommer att indragningen av delegering gäller alla undersköterskor, men att det händer att den enskilda doktorn "tillåter" undersköterskan utföra uppgiften. Noteras bör att ingen av sjuksköterskorna nämnde delegeringsfrågan.

5.5.3 Oklar arbetsfördelning

Beträffande hur läkare uppfattar och känner tillfredsställelse i samarbetet med undersköterskor och sjuksköterskor framkommer att undersköterskorna menar sig ha större förmåga att samarbeta med doktorerna: *"Doktorerna upplever att verksamheten fungerar bättre, dom känner sig mer trygga och vet att uppgifterna utförs bra"*. Anledningen till att undersköterskorna anser att samarbetet fungerar bättre mellan dem och doktorerna är att sjuksköterskor och specialutbildade sjuksköterskor vill vara mer jämställda med doktorerna. Denna jämställdhetsönskan, menar man skulle försvåra samarbetet dem emellan. Trots detta anser undersköterskor att de ligger längst ner på "ranglistan". Denna värdering anser jag vara relativt vanlig när det gäller relationen mellan undersköterskor och sjuksköterskor. Bidragande till uppfattningen, kan nog vara att arbetet inte innehåller riktade sjuksköterske- respektive undersköterskeuppgifter och därför "konkurrerar" man om samma arbetsuppgifter. Detta medför en försvårad gränslinje mellan dem båda och kan bidra till osäkerhet i yrkesroll och arbetsuppgifter. Rollkonflikter med oklara revirgränser, och vem som ska göra vad, intressekonflikter – individuell lönesättning, kan bidra till splittring och söndring inom arbetsgruppen. Jag anser inte bara att den kan bidra, jag anser att den bidrar. (Maltén, 1998).

Delegeringsfrågan uppfattar jag som angelägen, inte bara på denna avdelning, utan även på andra avdelningar. Den syns vara mer aktuell för undersköterskor än för sjuksköterskor. Med tanke på att undersköterskorna har lång erfarenhet, handlar det förmodligen inte om att deras reella kompetens inte är tillräckligt stor, utan efter en strävan från ledningens håll att tillämpa Socialstyrelsens författningar. Däremot verkar det inte som om syftet med delegering och varför den tagits bort, klargjorts. Upplevelsen av att man har blivit fråntagen, inte bara en arbetsuppgift som man upplever sig kunna, utan även "en bit" av sin kunskap och kompetens, anser jag framgår relativt tydligt. Samtidigt tror jag det finns tillräcklig kunskap om

Socialstyrelsens författningar och hur dessa ska tillämpas. I denna fråga, precis som städningen nedan, finns ett inslag av maktfördelning och vem som ska ansvara för vad.

5.5.4 Vem gör vad

”Städningskonflikten” är en sk ”värderingskonflikt”, på både gruppnivå och på individnivå. Dock anser Bang (1999), att det inte finns några konflikter inom grupper eller organisationer, utan alla handlar om enskilda personers konflikter, en tanke värd att beakta. En konflikt uppstår om medlemmarna i en grupp har olika värderingar, normer, behov och intressen, och om man inte kan enas om vad som ska gälla. Konflikt handlar också bland annat om makt och vem som ska bestämma. Kanske handlar städningen mer om makt och vem som ska bestämma och är egentligen ett uttryck för någon annan konflikt.

När det gäller ”städkulturen”, skiljer den sig beroende på om man tidigare arbetat på avdelning 1 eller 2. På avdelning 1 har man städat när möjlighet getts. Eftersom man endast haft en undersköterska, har kanske hon varit den som framförallt tagit ansvar för städningen. När det gäller avdelning 2, har det funnits omvänt förhållande, en sjuksköterska och två undersköterskor, undersköterskorna är äldre och har längre erfarenhet än sjuksköterskan. Här har sjuksköterskan istället fått ta ”eget ansvar” för att städa. Denna kulturskillnad har nu följt med in i den nya organisationen. Därav undersköterskornas olika sätt att uttrycka sig när det gäller vem som bär ansvar för städningen. Det finns de som menar att man hjälps åt, samtidigt framskyntar det hos andra ett missnöje över att alla inte hjälps åt, att man inte går mellan de två avdelningarna och hjälper varandra på det sättet som man önskar. Uttalandet ”*att det är inte så att man inte vill hjälpa, utan det är så att man inte vill fråga om hjälp*”, ger en tankeställare om var problemet kanske egentligen ligger.

5.5.5 Rivalitet

När det gäller olika yrkesprofessioner, menar en del att kompetensen är *för* hög, i alla fall utbildningsmässigt på avdelning 1. Även om jag anar att man tycker det är bra med fler sjuksköterskor på den aktuella avdelningen, menar man samtidigt att det är viktigt med ”rätt man på rätt plats”, i detta fall rätt kvinna på rätt plats. Kompetensmässigt sett, anser både yrkeskategorierna att det räcker med sjuksköterska och undersköterska. På frågan om undersköterskor behövs, svarar båda yrkeskategorierna att de inte vet. Anledningen kanske kan bero på att arbetsuppgifterna inte är klart definierade som undersköterske-, respektive sjuksköterskeuppgifter. Det skulle förmodligen gå att driva avdelningen med endast sjuksköterskor, vilket man kanske är medveten om från båda håll, därav det tveksamma svaret. Samtidigt som man uttrycker att behovet av hög kompetensen är överdriven, framkommer vikten av att värdera kompetens och utbildning. ”*Kompetens och utbildning måste värdesättas, i alla fall bör det synas i lönekuvertet*”. Trots mer ansvar och utbildning ger detta inte utslag i lönerevisionen, utan alla får lika mycket – eller lika litet. Varför denna motsägelse existerar, tror jag handlar om att man är sig själv närmast. Jag upplever att diskussionen mellan undersköterskor och sjuksköterskor och deras olika arbetsuppgifter ter sig som ett ”slentriantänkande”, där konflikten alltid verkar ha

funnits. Liknande diskussioner förekommer inom många andra avdelningar, inte bara på detta sjukhus utan även på andra. Dilemmat mellan läkare och sjuksköterskor/specialistsjuksköterskor gör sig påmint, samarbetet mellan undersköterskor och läkare anses av undersköterskorna fungera bra, vilket man menar beror på att det saknas yrkesrivalitet dem emellan.

5.5.6 Hur fungerar situationen idag

Jag upplever att respondenterna utstrålar en viss frustration och irritation under intervjuerna. Förmodligen kan denna känsla ha en mängd olika förklaringar och det vore inte riktigt att peka ut en anledning. Dock tolkar jag det som om denna frustration kanske egentligen inte behöver ha med organisationsförändringen primärt att göra, utan den kan ha funnits där även före organisationsförändringen. Den kan böttna i de kulturkonflikter som redan fanns före sammanslagningen. Därför är jag inte helt övertygad om att intervjuerna hade givit en annan känsla och ett annat resultat om inte förändringen kommit till stånd. Jag kan uppleva i intervjuerna att det fanns en försiktighet att berätta vad man känner, tänker eller anser. Det talas om en tidigare konflikt men trots att flertalet arbetade inom organisationen vid detta tillfälle nämns konflikten, för det mesta, bara som en parentes, eller något som man gärna snabbt går förbi. Behovet av att tala i klartext uttrycks av några, samtidigt som man menar att detta inte alls är tillåtet inom enheten.

Jag ställer mig frågan, vad var det egentliga syftet med förändringen och vad var dess mål? Vad blir kontentan om man ska förändra, men ändå inte förändra? Kanske är det så att Svedbergs (2003) viktiga synpunkter när det gäller förändring ändå inte har nått ända fram; att alla känner till syfte och mål och att beslut om tillvägagångssätt är väl förankrat. Därav uttryck som - det är helt i sin ordning med förändringen, bara vi får ha det som vi haft tidigare.

I litteraturen betonas många gånger betydelsen av att inte bara genomföra förändringar i själva arbetssättet, utan också att ändra på kulturen. När det gäller kulturuttryck som påverkar förändringen, ser jag följande faktorer: utförande av städning, skillnader mellan och inom de olika yrkesprofessionerna, skillnader mellan de två sammanförda avdelningarna, samt ledarskap och delegering. Bang (1999) hänvisar till Lundberg som menar att det finns förhållanden, situationer som gör kulturen mer påverkbar, t ex kriser eller möjligheter i omgivningen, extern eller intern revolution, såsom uppköp, eller ny ledning.

Att utöva ett situationsanpassat ledarskap handlar om ett hänsynstagande till gruppens mognad, kompetens, innovationsbenägenhet samt uppgiftens svårighetsgrad och art (Maltén 2000). Det uttalade behovet av en tydlig ledare som man vill ska bestämma, då man anser att gruppen är i behov av det, påverkar naturligtvis val av ledarstil. Ledarstilen påverkas just av gruppen mognad, och Maltén skiljer på fyra olika mognadsnivåer hos en grupp:

1. de varken kan eller vill, avsaknad av självförtroende
2. de kan inte, men är både motiverade och visar en vilja
3. de kan, men visar ingen vilja
4. de både kan och visar motivation

Även om jag inte intervjuat alla medarbetare på avdelningen, anser jag att respondenterna ger uttryck för att medarbetargruppen är en blandning mellan "Beroendegrupp och Arbetsgrupp" (Granström, 2000). Beroendegruppens aktivitet och handling präglas av en aktiv ledare och en förväntan på att ledaren fattar beslut, ett behov som många ger uttryck för i intervjuerna. Naturligtvis finns även inslag av Arbetsgruppen, t ex medlemmarnas kompetens tas tillvara.

Som jag ser det tycks gruppen befinna sig mellan 2 och 3, men det finns även gruppmedlemmar som både kan och visar motivation.

Sektionsledaren nämns av alla respondenterna, i mer eller mindre utsträckning. Kanske är det så att ju mer ledaren omnämns desto mer betydelsefull är hon för individen. Någon uttrycker hur mycket hon har betytt för verksamheten och hur hon lyckats att få ihop avdelningarna till en. Samtidigt ges en bild av att man inte riktigt vet vad hon tänker och varför hon inte "tar tag" i vissa problem. På den beskrivning som ges, får jag uppfattningen att sektionsledaren utövar ett situationsanpassat ledarskap, dvs att gruppens medlemmar ska bli självständiga och frigöra de kunskaper och erfarenheter som redan finns inom individerna, men som inte alltid nyttjas på ett fullvärdigt sätt (Svedberg, 2003).

En organisationsförändring innebär, i princip alltid, att individer måste "byta positioner". Kanske är det så att de som från början varit positiva till förändringen och som vid intervjutillfället visar sig ha en mer negativ syn på situationen, inte varit tillräckligt medvetna om hur deras position i gruppen kan förändras vid en omorganisation. Kanske har man inte riktigt bestämt sig för vad det är man ska sluta göra, bara vad det är man ska fortsätta göra och vad man ska börja att göra. Beslutet måste tas, inte bara av ledningen, utan av varje individ, som måste vara på det klara med vilka arbetsuppgifter som ska, respektive inte ska utföras.

5.5.7 Sammanfattning kultur

Syftet med uppsatsen är att identifiera kulturyttringar som kan påverka förändringen. Slutsatser när det gäller förändring och organisationskultur anser jag i realiteten omfattas av tre olika kulturskillnader, vilket tar sig uttryck i tre "kulturkonflikter":

- mellan de båda yrkesgrupperna
- mellan inbördes yrkesgrupp
- mellan de båda avdelningarna

Som jag ser det har de två förstnämnda kulturkonflikterna funnits där redan före sammanslagningen, den tredje konflikten har till viss del tillkommit, även om den kanske på sätt och vis redan också funnits där tidigare, som jag ser den har konflikten kommit till ytan i och med sammanslagningen.

Exempel på konflikter som framträder klarast mellan de båda yrkesgrupperna gäller till exempel vem som ska eller inte ska städa. Ett annat exempel handlar om delegering, vem som får utföra vissa arbetsuppgifter, där jag uppfattar att undersköterskorna känner sig nedvärderade i och med att de inte längre får utföra arbetsuppgifter som enligt Socialstyrelsen är en sjuksköterskeuppgift. Ett tredje exempel handlar om att doktorerna skulle finna det bättre att arbeta med undersköterskorna istället för med sjuksköterskorna. Detta menar undersköterskorna bero på att sjuksköterskorna och specialist sjuksköterskorna strävar efter att vara mer jämlika med doktorerna, jämfört med relationen mellan undersköterskorna och doktorerna, där ingen strävan efter jämlikhet anses finnas. Undersköterskorna menar också att de kan arbetet bättre än sjuksköterskorna, och därför upplever doktorerna en större trygghet med undersköterskorna. Som jag tolkar det har inte undersköterskorna insett reflektionens betydelse. Sjuksköterskorna ifrågasätter, vilket leder till ett lärande och en utveckling, undersköterskorna gör istället som de blir tillsagda, vilket inte möjliggör samma utveckling och lärande.

Den andra konflikten mellan inbördes yrkesgrupp framträder lite mer diffust. Det ger sig mest till känna beroende på från vilken avdelning man kommer, men också till viss beroende på utbildning. T ex mellan sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor, där man tycker det ”gått troll” i att ha så många specialistsjuksköterskor på kliniken, vilket i och för sig även uttrycks av undersköterskorna. Jag upplever också att det finns en konflikt mellan de undersköterskor som har mer självständiga arbetsuppgifter gentemot dem som inte har det. Framförallt uttrycks en missbelåtenhet över att ett större ansvar inte också resulterar i högre lön. När det gäller sjuksköterskor syns en skillnad beroende på hur länge man arbetat inom verksamheten och inom vilken avdelning man arbetat. Även här påpekas en utebliven löneskillnad trots lång erfarenhet.

Den tredje konflikten, mellan de olika avdelningarna, har möjligtvis funnits där tidigare, men jag anser att den har fått nytt bränsle i och med sammanslagningen. Man har i och med sammanslagningen inte bara tagit med sig de två ovanstående konflikterna, utan man har också fått ytterligare en på köpet. Det finns ingen direkt vilja att arbeta tillsammans, trots att man tidigare uttryckt att denna lösning var rationell och att alla egentligen önskade denna lösning. Både sjuksköterskor och undersköterskor talar om ”att gå över och hjälpa till”, men absolut inte bara för att ersätta någon vid sjukdom, samtidigt som man inte vill ge upp sina gamla arbetsuppgifter, detta anser jag skapar en konflikt och ett ständigt gnissel vilket försvårar sammanslagningens mål, att sammanföra de två avdelningarna till en.

5.6 Ytterligare studier

Med tanke på ledarens och chefens betydelse anser jag det vore intressant att fortsätta studier just inom ledarskapets inverkan på organisationsförändringar. Vilka egenskaper, både personliga och kompetensmässiga, bör finnas hos en chef och ledare för att en förändring ska få ett positivt utfall? Att ”välja” ledare och chef för en avdelning eller verksamhet ställer stora krav, dock ser jag kraven växa när man ska välja en chef som ska genomföra en organisationsförändring. Därför anser jag frågan

vara befogad och värd att närmare studera: Hur väljer man en ledare och chef med tanke på att en verksamhet ska genomgå en förändring? Dessa frågor anser jag vara av intresse för ett framtida studium inom området organisationsförändring.

5.7 Avslutningstankar

5.7.1 Reflektion

För att reflektera måste vi skapa distans till oss själva och till vår situation. Reflektion är också en förutsättning för att kunna analysera en situation eller en händelse, men framförallt krävs reflektion för att möjliggöra en tolkning av densamma. Det sker en rad reflektioner under intervjuerna, både hos respondenterna och hos mig. Vilket utfall har dessa reflektioner givit, har de stannat inombords eller har de gett en ökad förståelse för situationen? Tomas Ziehe menar att man lär sig ingenting om man inte gör något annat än vad man brukar göra (Andersson 2000) Vi måste våga experimentera, handla först och tänka sen, agera, därför att lära innebär förändring. Att lära, handlar om att upptäcka, dra slutsatser av upptäckten och om möjligt förädla och förvalta densamma. Jag anser att intervjuerna speglar individer som har upptäckt, som också drar slutsatser om upptäckten, men som inte riktigt har möjlighet att förädla och förvalta upptäckten. En av respondenterna säger att det är *”vi själva som gör det bra till slut”*. Detta uttalande är grunden för hur avdelningarna ska fungera tillfredsställande och kunna utvecklas till en enhet, i detta ligger också Ziehes tankar – att göra något nytt.

För att en förändring ska få ett positivt utfall, krävs både reflektion och lärande. Reflektionens betydelse är den, att vi ska förstå vårt arbete och att ha möjlighet att medvetandegöra vår förståelse av arbetet. *”Den kanske mest centrala förutsättningen för att åstadkomma lärande genom förändring av förståelse är reflektion”* (Sandberg och Targama 1998, s. 86). Reflektion kräver att man tillfälligt mentalt fjärrar sig, man skapar ett reflektionsutrymme. Reflektion ska leda fram till förståelse, dels förståelse för, dels förståelse av. Lärande och reflektion går hand i hand, Granberg och Ohlsson (2000) hänvisar till Schöns *”kunskap-i-handling och reflexion-i-handling”*. Kunskap-i-handling hänger intimt ihop med det som bl a inom sjukvården brukar kalla för implicit, eller tyst kunskap. En handling utförs med en kunskap som består i ett omedvetet synsätt, eller handlingssätt, det man i dagligt tal kallar för intuition. Reflexion-i-handling innebär att samtidigt som en handling utförs, sker en reflektion som inte bara formar handlingen, utan även formar den som utför handlingen. Begreppen *”Reflexion-i-handling och reflexion-över-handling* sker när individen är distanserad från den situation som saken gäller. Reflexion-i-handling sker när det fortfarande finns möjlighet att förändra situationen. Reflexion-över-handling, sker efter handlingen är utförd och sker som en reflektion över resultatet och handlingens följder. Reflektion innebär ett avståndstagande, en överblick och ett lugn, utan en press på omedelbar fortsatt handling (Granberg och Ohlsson, ibid)

En annan viktig aspekt när det gäller reflektion och förändringar är att lära sig av misstagen. Ett misstag måste få oss att reflektera, vad är det som säger att just det här "misstaget" är ett misstag, var sätter man gränsen för felsteg? 1955 förklarade Ernst Machs sin syn på saken: Kunskap och misstag har samma källa, endast en succé kan skilja de båda åt. Om man bara fokuserar på misstaget när du ska lösa ett problem, finns risk för att även lösningen blir ett misstag. Istället för att fokusera på felsteg, behöver vi rikta vår fokus mot strategin och på att utforska varför det skedde ett misslyckande (Weick K E, 2002). I "Hospitals & Health Networks, 1996", beskrivs att hälften av alla organisationsförändringar misslyckas. Där ges rådet att just reflektera över tidigare förändringar för att ta lärdom av dem inför kommande förändring. När något går fel, t ex inom sjukvården, måste vi sätta upp visa hypoteser och fundera på vad det egentligen var som hände, för att få en känsla av sammanhang. Men vi behöver också fundera på, när slutade vi tänka och började handla? Är det så, att för att kunna tänka, behöver vi även samtidigt agera?

Att reflektera över orsak och samband, måste till för att kunna åstadkomma ett lärande. Lärande finns också i uttalandet att det är vi själva som kan göra det bra till slut, det är vi som måste jobba för det. Att viljan inte finns hos alla, just nu, är en medvetenhet som behövs för en förändring. Det är också viktigt att komma ihåg att kunskap inte är något som vi människor har inne i våra huvuden, utan kunskap är något vi utför tillsammans.

5.7.2 Slutsats

Utifrån min tolkning är organisationsförändringen mindre lyckad, trots alla interventioner från arbetsgivaren och trots respondenternas initiala positiva attityd till förändringen. Trots detta fungerar avdelningen och producerar sjukvård, vilket är syftet med avdelningen. En stark bidragande orsak till detta, menar jag, är sektionsledaren. Alla av respondenterna, utom en vars hållning är neutral, uttrycker i positiva ordalag hennes förmåga och kunskaper, att just klara av att "ro denna organisationsförändring i land". Både hennes personlighet och hennes yrkeskunnande anses ha stor betydelse för avdelningen och dess framtida verksamhet. Det ges uttryck för en tillit till hennes förmåga, men också en respekt för hennes erfarenheter och hennes sätt att hantera olika situationer. Samtidigt är man förvånad över att vissa åtgärder som hon sätter i verket faktiskt utförs. Detta menar jag kan ha sitt ursprung i att sektionsledaren i sig är en auktoritet som behandlar de två yrkeskategorierna lika.

Att jag anser att organisationsförändringen är mindre lyckad, beror på de kulturskillnader som fanns tidigare och som tillkommit i form av kulturkonflikter. Higgins och Mc Allaster (2004), tillika med Schweitzer (2004) betonar vikten av att förändra kulturen för att förändringens utfall ska bli positivt. De kulturyttringar som jag menar påverkar förändringen är kulturskillnaden mellan de två avdelningarna, kulturskillnaden mellan olika yrkeskategorier, samt kulturskillnaden inom varje yrkeskategori, med utgångspunkt från tidigare placering. En slutsats att lära sig är att aldrig delegera en sjuksköterskeuppgift till en undersköterska, och inte heller ersätta en sjuksköterska med en undersköterska, vilket klart kan bidra till en ökad konflikt mellan de båda yrkesgrupperna. En tydlig ledare kan med sitt ledarskap minska risken för

konkurrens mellan undersköterskor och sjuksköterskor, vilket i sin tur möjliggör ett öppet och utvecklande arbetsklimat.

När det gäller delaktighet anser jag att merparten av respondenterna ansåg sig vara delaktiga i syfte och mål. Dock menar jag att så var inte riktigt fallet. Det var endast två av respondenterna som berättade om de interventioner som verksamhetsledningen genomfört i form av informationsmöten, Previa-kontakt och internatmöten. Någon minns överhuvudtaget inte hur förändringen gått till eller vad som sades på eventuella möten eller sammankomster. Jag upplever en saknad av personligt ansvar när det gäller delaktighet. När det gäller verksamhetsledningens försök till att tillmötesgå och vinnlägga sig om att kommunicera med medarbetarna och skapa förutsättningar för en väl introducerad och implementerad organisationsförändring, finns det trots allt brister. Informationen har av olika anledningar inte nått fram till respondenterna. Detta kan säkert både bero på den enskilda individen och på ledningen, min uppfattning är att om individen inte förstår informationen är det främst upp till henne att ställa ytterligare frågor och be om ett förtydligande. Kanske är det så att verksamhetsledningen och Previa borde ha använt andra mer finkänsliga instrument för att undersöka om det verkligen fanns kulturella och psykologiska förutsättningar för en sammanslagning.

Avslutningsvis skulle jag vilja delge följande tankar när det gäller organisationsförändring och dess möjlighet att få ett positivt utfall, både för dem som genomför den och för dem som deltar i förändringen:

- Att inte bara informera om en organisationsförändring utan också att studera dess kulturella och psykologiska förutsättningar
- Att vara medveten om befintliga konflikter, och om förutsättningar finns avsluta dessa inom de avdelningar, som ska genomgå en organisationsförändring
- Att chefens och ledarens betydelse är av största vikt för att lyckas introducera och implementera en lyckad organisationsförändring
- Att värna en god kommunikation så att individen inte bara uppfattar, utan också förstår vikten av delaktighet och sitt eget ansvar i processen

REFERENSLISTA

- Abrahamsson B, Andersen J A, (2002) *Organisation– att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi
- Andersson C, (2000) *Dynamik i arbetsgrupper Om processer på arbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Bang H (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bennett H, Durkin M. (2000) *The effects of organisational change on employee psychological attachment. An exploratory study*. Journal of Managerial Psychology, pp. 126-147
- DePoy E, Gitlin L N (1999) *Forskning – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Döös M. (2004) *Omorganisation är inte alltid svaret*. www.utveckla.nu #2 2003 (Tidskrift från utvecklingsrådet för den statliga sektorn)
- Gail L I Fisher M Ross B, Soja M, Kidd N (2001) *Employee response to major organizational redesign*. Nursing Research, Vol. 14, No 1 (February), 2001
- Granberg O, Ohlsson J (2000) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Granström K (2000) *Dynamik i arbetsgrupper Om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Hartley J. (2001) *Employee surveys Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change?* The international Journal of Public Sector Management, Vol. 14 No 3, 2001, pp.184-204. MCB University Press
- Henney A. (1996) *Motivating staff in times off change*. The institute of Electrical Engineers, London WC2R OBL. UK
- Higgins M J, McAllaster C. *If you want strategic change, don't forget to change your cultural artefacts*. Journal of change Management London: March 2004. Vol 4, Iss. 1, 0. 63-73
- Hudson P M. (1999) *Conflict and stress in times of change*. Library Management Vol. 20 number 1 .. 35-38. MCB University Press
- Kvale S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson S (2005) *Om kvalitet i kvalitativa studier*. Nordisk Pedagogik, Vol 25, pp. 16-35. Oslo

- Lenéer-Axelsson B & Thylefors I (1982) *Arbetsgruppens psykologi. Om den psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, relationer, ledarskap, olikheter i personlighetsdrag och arbetssätt*. Lund: Natur och kultur.
- Magazine: Management Accounting, July/August 1998 *Culture and organisational change*.
- Maltén A (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur
- Maltén A (1998) *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Maurer R. *The storm before the qualm*. Magazine: Hospitals & Health Networks, June 20, 1996 (Ur “Beyond the wall of Resistance, by Rick Maurer, publicerad av Bard Books, Austin, Texas)
- May, T (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Moxnes P (1997) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Natur och Kultur
- Nordstedts SVENSKA ordbok 80.000 ord och fraser. 1990.
- SAOL (1998)
- Sandberg J & Targama A (1998) *Ledning och förståelse Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Schweitzer C. (2004) *Culture Rules*. Association Management. Washington: Feb 2004. Vol. 56, Iss. 2, p. 61-16
- Starrin B & Svensson P-G (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Steiner L. (1998) *Organizational dilemmas as barriers to learning*. The Learning Organization. Vol 5. Number 4. pp. 193-201. NCB University Press
- Svedberg L (2003) *Gruppsykologi Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Trost, J (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Vakola M, Tsaousis I, Nikolau I. (2004) *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology Vol. 19 No 2
- Weick, Karl E. (2002) *Puzzles in Organisational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination*. University of Michigan Business School, Ann Arbor, USA

Bilagor

1. Inbjudan om deltagande i studien

Till Dig som vill medverka i min studie angående organisationsförändring

Jag är avdelningschef för Dagkirurgen/postop vid Barn- och Ungdomssjukhuset vid Lunds Universitetssjukhus, men ska under hösten skriva min magisterexamen vid institutionen för pedagogik vid Lunds universitet.

Mitt ämnesval är organisationsförändring och syftet med studien är ”Att beskriva och analysera människors upplevelser av en organisationsförändring ur ett kulturellt perspektiv”. Syftet med studien är att analysera individens uppfattningar kring en organisationsprocess samt att utveckla kunskap om hur man kan arbeta konstruktivt med en förändring genom att lyssna och söka förstå, därefter finna mönster och sammanhang hos de personer som genomgått en organisationsförändring. Metoden jag kommer att använda är intervjuer.

Vetskapen om er och kontakten därefter har gått via personalsekreterare XX, samt er sektionsledare X.X.

Intervjun beräknas ta cirka 1 timme och genomförs av mig själv. Du kan själv välja plats, t ex ditt hem eller annan lämplig plats.

Med Din tillåtelse vill jag gärna spela in intervjun på band. Inspelningen kommer att **förvaras inlåst så att ingen obehörig kan ta del av den**. Efter genomförd studie förstörs inspelningen och om Du önskar så kan Du själv ombesörja detta.

Deltagandet är helt **frivilligt och Du kan avbryta när som helst utan att ange någon orsak** eller med några konsekvenser för annan behandling. Resultatet av studien kommer att redovisas så att **Du garanteras anonymitet**.

Om Du accepterar att delta i vår studie ber vi att Du fyller i talongen och skickar tillbaka den till mig inom 1 vecka. (Avdelningschef Jeanette Frostemark Pålsson, Dagkirurgen/postop, Barn- och Ungdomssjukhuset)

Om Du har några frågor eller vill veta mer, ring eller skriv gärna till mig, min handledare Tomas Dahlborg, tel 046-2228717, tomas.dahlborg@pedagog.lu.se

Med vänlig hälsning

Lund, 2004-10-26

Jeanette Frostemark Pålsson

Annehemsvägen 16, 226 49 Lund

046-14 97 71, arb 178167, jeanette.frostemark-palsson@skane.se

Jag har tagit del av informationen om studien angående organisationsförändring.
Jag har också tagit del av informationen att deltagandet är frivilligt och att jag kan
avbryta när som helst utan några konsekvenser för annan behandling.
Härmed ger jag mitt samtycke till att intervjuas och att intervjun spelas in på band.

Ort, datum

Underskrift

Jag önskar själv förstöra inspelningsbandet Ja
Nej

2. Brev till verksamhetschef

Till xxxxxxxx, Verksamhetschef för xxxxxxxxxxxxxxxxx

Jag är avdelningschef för Dagkirurgen/postop vid Barn och Ungdomssjukhuset, men ska under hösten 2004 ska skriva min magisteruppsats vid institutionen för pedagogik vid Lunds Universitet.

*Syftet med min uppsats är att ”**Beskriva och analysera människors upplevelser av en organisationsförändring ur ett klimat-kulturellt perspektiv**”. Syftet med uppsatsen är vidare att analysera individers uppfattningar kring en organisationsförändring, samt utveckla kunskaper om hur man konstruktivt kan arbeta med organisationsförändringsprocesser; vad bör man tänka på, vad behövs för att lotsa individen och gruppen igenom på ”bästa” sätt. Jag vill inte på något sätt ta ställning – utan min önskan är framförallt att lyssna och försöka förstå, för att därefter söka mönster och sammanhang.*

Den metod jag kommer att arbeta med är intervjuer med individer som genomgått en organisationsförändring, i mitt fall xxxx-avdelning och xxxx-avdelning vid xxxx-kliniken. Min ansats är fenomenologisk. Intervjuerna kommer att spelas in, transkriberas och därefter bearbetas.

Om Du har frågor eller vill veta mer, ring eller skriv gärna till mig, eller min, handledare, Tomas Dahlborg, tomas.dahlborg@pedagog.lu.se, tel. 046-2228717

Trots att jag kan förorsaka visst besvär hoppas jag att Du vill ge mig tillstånd till att utföra intervjuerna.

Lund, 2004-10-26

Jeanette Frostemark Pålsson

Avdelningschef för Dagkirurgen/postop, Barn och Ungdomssjukhuset,

Universitetssjukhuset i Lund
Annehemsvägen 16
226 49 Lund
tel arb 046-178167, hem 046-14 97 71
jeanette.frostemark-palsson@skane.

Er anhållan

- Medgives
- Medgives ej

Ort

Datum

Namn

3. INTERVJUER

NAMN

ÅLDER

YRKE

EXAMENS ÅR

VIDAREUTBILDNING

HUR LÄNGE HAR DU ARBETAT I ORGANISATIONEN

BERÄTTA OM ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN

- vad hände,

- hur upplevde du den

POSITIVT (enkelt, varför)?

NEGATIVT (svårt, varför)?

HUR och av vem FICK DU INFORMATION OM FÖRÄNDRINGEN

ORGANISATIONSFÖRÄNDRING / OMORGANISATION?

VAD HÄNDE(R) MED DIG SOM PERSON, HUR PÅVERKADES DU, VAD

TÄNKTE DU?

VAD HÄNDE I GRUPPEN, HUR TYCKER DU ATT DEN

PÅVERKADES/PÅVERKAS?

HUR KÄNNER DU DET IDAG, VAD ÄR POSITIVT/NEGATIVT, VARFÖR?

FAVÖRER, tjänst, lön, möjlighet att bestämma?

Bär du med dig något speciellt minne från denna förändring?

Om du skulle ge ett gott råd till de som genomför en organisationsförändring - vad skulle det vara?

4. Brev om möjlighet till återkoppling

Hej!

Ja, nu har jag börjat skriva ihop min uppsats! Den ska vara klar den 22 mars och den ska "läggas fram" den 30 mars. Jag är varmt tacksam för att ni ställde upp och ville bli intervjuade, det finns mycket som jag lär mig av det som ni har berättat.

På det skriftliga informationspappret som ni fick, stod det att ni skulle få läsa utskriften av intervjuerna, därför kommer den här! Har du några synpunkter på hur jag skrivit ut vore jag tacksam om ni kunde meddela mig senast torsdagen den 10 mars. Jag vet att tiden är knapp, men jag hoppas att det ska gå bra ändå!

Det var inte alltid jag kunde höra vad ni sa i intervjuerna, och ni får om ni vill och kommer ihåg vad ni sa, fylla i där.

Jag är tacksam om ni antingen skickar intervjun i retur med ev kommentarer, eller att ni skickar dem med e-post till birger.palsson@telia.com. (Jag ska försöka sitta hemma och skriva nästa vecka.) Skickar ni dem med post är adressen:

Jeanette Frostemark Pålsson
Annehemsvägen 16
226 49 Lund

Efter att uppsatsen är granskad, ev. redigerad och godkänd kommer jag att höra av mig för att komma och berätta om resultatet – om ni så önskar. Naturligtvis kommer ni att få ett exemplar av uppsatsen!
Ännu ett stort tack för er hjälp!

Lund 050302