



Enheten för medie- och kommunikationsvetenskap

Kandidatuppsats

Kommunikation kring Lean

En studie av mellanchefer vid Universitetssjukhuset i Lund

Handledare: Sara von Platen
Examinator: Gunilla Jarlbro

Författare:

Jonatan Nadel

Ola Jonegård

MKVK01

VT 2009

Abstrakt

Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att titta på hur förändring uppstår i mötet mellan internkommunikation och meningsskapande. Inom förändringskommunikation finns det ett behov av att förstå hur mottagaren deltar i och uppfattar kommunikation. Vi har valt att studera mellanchefer dels för att de är mottagare och dels för att de håller en nyckelroll för förändringsarbete. Ett förändringsarbete som Universitetssjukhuset i Lund (USIL) driver är ”Lean”. Hur ledningen kommunicerat kring Lean står i fokus i vår uppsats. Frågorna som svaras på är: Hur uppfattar mellancheferna att ledningen på Universitetssjukhuset har kommunicerat kring Lean? Samt: Hur kan vi förklara och förstå mellanchefernas uppfattningar om kommunikationen kring Lean?

Teori och metod

Det analytiska ramverket för denna uppsats präglas av en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten jämte ett meningsskapande perspektiv på kommunikation. Det empiriska materialet baseras på semi-strukturerade intervjuer med avdelnings- enhets- och verksamhetschefer på USIL. Det som dessa tre typer av chefer har gemensamt är att de alla är den kommunikativa länken mellan ledning/toppchefer och medarbetare vilket gör dem intressanta från ett kommunikationsperspektiv. Detta, och det faktum att förändringsarbetet som utförs på USIL särskilt påverkar dessa tre typer av chefer, är anledningen till att vi har valt att undersöka just dessa.

Slutsats

Mellancheferna uppfattar att ledningens kommunikation varit god då det funnits mycket information men många upplever att det inte finns tillräckligt med utrymme för dialog i Lean frågan. Mer kommunikation i en kontext som bjuder till dialog, meningsskapande och en chans för mottagaren att äga frågan och göra den till sin för att få förståelse och kunskap är en god kommunikativ strategi för att förändring ska ske. Förändringsfrågorna uppfattar man också som något i grund och botten positivt. Detta kan ha gjort att kravet på vad man anser vara god och tillräcklig kommunikation ifrån ledningen har sänkts. Samtidigt har det ändå förekommit ryktesspridning kring Lean. Frågan man då kan ställa sig är hur viktig kommunikationen egentligen är.

Tack till

Tack till alla på USIL som tagit sig tid och ställt upp på intervju trots att tid stundtals är en bristvara på sjukhus.

Tack till kommunikationsstaben som jobbar hårt och väl för att det ska finnas en god kommunikation på USIL.

Tack till alla som läst och givit feedback till vår uppsats.

Speciellt tack till vår handledare Sara Von Platen.

1 Inledning	1
1.1 Organisationsförändring och kommunikation.....	1
1.2 Toyotamodellen, Lean och Lean Healthcare.....	2
1.3 Mellanchefernas (första linjens) perspektiv.....	2
1.4 Kommunikation, meningsskapande, mellanchefer och förändring.....	2
1.5 Syfte och frågeställning.....	3
1.6 Perspektiv.....	3
1.7 Arbetes relevans.....	4
1.8 Disposition.....	4
2 Teori	5
2.1 Organisationsförändring och dess hinder.....	5
2.2 Kommunikation och organisationsförändring.....	6
2.3 Mellanchefers kommunikativa roll.....	6
2.4 Modell för kommunikation och meningsskapande i organisationsförändring.....	7
2.5 Meningsskapande.....	8
3 Metod	9
3.1 Tillvägagångssätt.....	9
3.2 Varför mellanchefer?.....	10
3.3 Mellancheferna i denna uppsats.....	10
3.4 Urval.....	11
3.5 Hur gick urvalet till och varför.....	12
3.6 Allmängiltighet och teoretisk generalisering.....	13
3.7 Metodkritik.....	13
4 Beskrivning av USIL och dess förändringsarbete	15
4.1 Förändringsprocessen Lean.....	16
4.2 Lean Healthcare.....	16
4.3 Kommunikation kring Lean.....	17

5 Analys	20
5.1 Engagerande envägskommunikation.....	20
5.2 Kommunikationens betydelse i förändringen till Lean-verksamhet.....	20
5.2.1 Viktig kommunikation och ryktesspridning	23
5.3 Lean och ett kommunikativt paradigmskifte	25
5.4 Ledningens kommunikation kring det goda exemplet	26
5.5 Mellancheferna fel mottagare för kommunikation kring Lean?.....	28
5.6 Kritik mot Lean	29
6 Slutdiskussion.....	31
6.1 Slutsatser kring Lean	31
6.2 Sammanfattande diskussion	32
6.3 Vidare forskning	33
Referenslista	35
Bilaga 1: Frågeformulär.....	37
Bilaga 2: Artikel från USIL	39

1 Inledning

1.1 Organisationsförändring och kommunikation

Framsteg är omöjligt utan förändring; och de som inte kan förändra sina tankar och åsikter kan inte ändra någonting.

- George Bernard Shaw

Det är väl känt att förändring är nödvändigt för framgång. Redan på 1500-talet menade Machiavelli att den som önskar framgång måste förändra sig med tiderna. Förändring är dock förknippat med svårigheter. När organisationer ska genomgå planerad förändring ändras förutsättningarna för arbetet och osäkerhet kan uppstå. Det finns även en allmän uppfattning om att människan motsätter sig förändring (Machiavelli menade också att det lättaste sättet att få fiender på var att försöka förändra något). Denna allmänna uppfattning behöver dock inte vara sann. Angelöw (1991) menar att motståndet mot förändringar är logiskt då de oftast är toppstyrda och att de anställda blir presenterade färdigpaketerade förändringsåtgärder som de inte har möjlighet att påverka.

Förändring är inget som är enkelt att studera och det finns inga enkla svar; mycket ska fungera och gå rätt till. Vad man däremot har kunnat mena på är att kommunikation har en central roll att spela och att den främsta anledningen till att planerad förändring inte går igenom är på grund av bristande internkommunikation.

Ordet kommunikation kan tolkas på många sätt och kommunikation tillskrivs många syften. Ur ett humanistiskt perspektiv kan internkommunikation hjälpa medlemmarna att må bättre om den bidrar till öppenhet (Angelöw, 1991). Internkommunikation skapar förståelse och kunskap och om medarbetarna får föra en dialog och sätter mål så skapas delaktighet och ägarskap. Det som är viktigt i förändringssituationer är förståelse då människan agerar utifrån hur hon uppfattar sin omvärld. Detta innebär att det sätt som man uppfattar förändringen på har betydelse för hur förändringen utspelar sig (V. Platen, 2006). Man har ett visst sätt att uppfatta sin organisation som byggts upp genom informell och formell kommunikation och när förändringen kommer krävs det nya sätt att förstå och se på organisationen för att klara det dagliga arbetet. Genom att kommunicera om förändringen kan man få denna förståelse för

exempelvis nya roller eller arbetsfördelningar. Därav är kommunikation viktigt i organisationsförändring

1.2 Toyotamodellen, Lean och Lean Healthcare

Ledningen vid USIL vill förändra organisationens sätt att bedriva sin verksamhet genom att införa den japanska ”Lean” filosofin. Lean är en verksamhetsfilosofi med rötter i Toyota och har sitt ursprung i Toyota modellen, en modell som föregick Lean och användes för att effektivisera biltillverkningen. Toyotamodellen går huvudsakligen ut på att små effektiva team, med alla redskap samlade, kan förbättra produktionen. Lean är mer än så. I grund och botten är det en förbättringsprocess eller ett förbättringsarbete som syftar till att öka effektivitet. Lean är mer av ett tänk än en modell och vissa anser även att Lean är en filosofi. I sjukvårdens fall handlar Lean Healthcare bland annat om att patienter skall slippa skickas runt från kö till kö utan istället på kort tid få möjlighet till vård. Team arbete i Lean andan skall göra detta möjligt. Mer utförlig förklaring av Lean följer i *kapitel 4*.

1.3 Mellanchefernas (första linjens) perspektiv

Universitetssjukhuset i Lund har många nivåer av chefskap men när vi talar om mellanchefer i denna uppsats talar vi om de chefer som tillhör den första linjen, alltså, de chefer som är närmast medarbetarna i hierarkin. En anledning till att vi valt att se hur dessa uppfattar kommunikation är att majoriteten av litteraturen som behandlar förändringskommunikation präglas av ett ledningsperspektiv och det finns *ett behov* av att förstå hur resten av organisationen deltar i och uppfattar kommunikation (V. Platen, 2006). Detta betyder emellertid inte att ledningens perspektiv är ointressant att undersöka då det behövs flera infallsvinklar på samma fråga för att nå förståelse.

Det är även så att den moderna chefen har ett kommunikativt uppdrag som meningsgivare, den som skapar tolkningsramarna till de anställda (Simonsson, 2002). Det är således intressant att se hur mellancheferna, ledningens tilltänka ambassadörer av Lean-filosofin, har uppfattat kommunikationen kring detta och varför.

1.4 Kommunikation, meningsskapande, mellanchefer och förändring

En kommunikationsteori som vi baserar denna uppsats på är att förändring sker i mötet mellan meningsskapande och kommunikation (V. Platen, 2006). Det måste finnas kommunikation kring organisationsförändringar och det måste finnas aktiva tolkare och meningsskapande

kring förändring för att förändringen ska ske. Modellen för denna teori finns beskriven i vårt *teorikapitel*. Det är nu vår uppgift att placera ut mellanchefernas roll i denna process. Tidigare forskning har klargjort att mellanchefer och speciellt medarbetarnas närmaste chefer är centrala aktörer i förändringsprocessen (V. Platen, 2006, Petersen, 2003, Simonsson 2002), frågan är vilken roll de spelar. Mer om detta i kapitel 6, *Slutdiskussion*.

1.5 Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet med denna uppsats är att titta på hur förändring uppstår i mötet mellan internkommunikation och meningsskapande och genom detta bidra med ytterligare kunskap inom området meningsskapande kommunikation vid förändringsarbete.

Det mera specifika syftet, studiens mål, är att titta på hur mellanchefer uppfattar att ledningen på USIL har kommunicerat kring Lean samt hur vi kan förstå och förklara deras uppfattningar kring den kommunikationen.

Således ställer vi frågorna:

Hur uppfattar mellancheferna att ledningen på Universitetssjukhuset har kommunicerat kring Lean?

Hur kan vi förklara och förstå mellanchefernas uppfattningar av kommunikationen kring Lean?

Frågor som följer dessa huvudsakliga frågeställningar är: Vad uppfattningarna om kommunikationen beror på? Vilka slutsatser man kan dra av det? Hur viktig är till exempel kommunikationen i en förändringsprocess? Samt vilka faktorer som påverkar kommunikationen kring Lean enligt mellancheferna?

1.6 Perspektiv

I denna uppsats har vi en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten. Detta synsätt menar att organisation och den sociala verkligheten inte bara formas genom social interaktion men även genom den betydelse som skapas i kommunikationsprocessen (Simonsson, 2002). Med andra ord, ingen kommunikation, ingen organisation.

Det filosofiska perspektiv i denna uppsats är perspektivism som innebär att världen ser annorlunda ut från olika perspektiv och att vi alla har våra egna färgade "glasögon" som vi ser igenom. Det finns alltså ingen objektiv verklighet (Fay, 2007). Detta är något vi förhoppningsvis har i åtanke genom hela uppsatsen; Att våra frågor och våra tolkningar av resultatet är färgade av vår bakgrund och erfarenhet.

1.7 Arbetets relevans

Detta är en kandidatuppsats och vad denna uppsats kan bidra med är ytterligare kunskap till området organisationskommunikation eller mer specifikt: kommunikation i organisationsförändring från mottagarens perspektiv.

Det är även en studie av ett sjukhus och således relevant för dem som är intresserade av att få en inblick i hur sjukhusets kommunikation ser ut i denna förändring.

1.8 Disposition

I kapitel två redovisas de teorier som uppsatsen bygger på. I kapitel tre redovisar vi frågor som berör metod. Kapitel fyra är en beskrivning av universitetssjukhuset, dess organisation och de förändringarna som tar plats där för att ge läsaren en kontext till redovisningen av resultat och analysen som kommer i kapitel fem. Uppsatsen sammanfattas med en slutdiskussion i kapitel sex.

2 Teori

I detta kapitel redogör vi för de teorier om organisation, kommunikation, meningsskapande, mellanchefer och förändring som ligger till grund för detta arbete samt hur dessa är relaterade till varandra.

2.1 Organisationsförändring och dess hinder

Att genomföra förändringar i en organisation är i många fall helt nödvändigt. Många organisationer kan exempelvis lida av ineffektiva strukturer eller låg arbetsmoral samt ytterligare av många andra faktorer som hämmar organisationers potential och möjlighet att fungera effektivt. Att genomföra en organisationsförändring kan dock vara problematiskt och i värsta fall misslyckas helt. Detta då organisationer utan tvekan är komplexa och består av människor som kan tolka och värdera en förändring på ett annorlunda sätt än vad ledningen gör.

Förändringshinder i form av motstånd från de anställda är ur ett perspektiv fullt naturligt då ingen vill riskera att känna sig ängslig och osäker (Bolman och Deal, 2005). Den gamla ordningen i en organisation, även om den innehåller fel och brister, står likväl för stabilitet och är något som folk känner till. ”Vi vet vad vi har, men inte vad vi får” är en visserligen urvattnad fras som dock fortfarande på ett förenklat sätt belyser varför det, ibland utan några vidare skäl, uppstår motstånd internt inom en organisation mot till synes positiva förändringar. Folk har många gånger, utifrån en lång rad skäl, en viss benägenhet att klänga sig fast vid det gamla.

Alla människor hyser ett visst mått av misstänksamhet mot idéer och förslag som de inte själva formulerat. (Petersen, 2003) Förändringar möter **alltid** på ett eller annat sätt motstånd. Det finns ett antal orsaker till motstånd som de två kommit fram till varav de fem främsta är: om orsaken/ändamålet med förändringen inte står klart, om det finns tvivel kring ledningens engagemang i förändringen, om förändringens omkostnader/konsekvenser inte läggs fram, om förändringen utgör ett omedelbart problem för målgruppens ställning eller för dess väsentliga arbetsförhållanden och om förändringen verkar riskfylld.

2.2 Kommunikation och organisationsförändring

Petersen menar att det som såväl ledningen för ett verksamhetsområde som deras medarbetare vill ska ingå i den interna kommunikationen vid en förändring är: Potentialen för verksamhetsområdet och visioner för medarbetarna, meningen/ ändamålet med projektet och medarbetarnas framtida roll och möjligheter (Petersen, 2003).

I strikt hierarkiskt uppbyggda organisationer är denna roll mycket tydlig och alltjämt idag är det så att chefernas kommunikativa roll i stor utsträckning handlar om att förmedla information inom organisationer, främst ner till medarbetarna (Simonsson, 2002). Denna uppgift, att till stor del enbart fungera som en distributör av information, anses dock vara förlegad av många och i det moderna ledarskapsidealet betonas andra saker. Denna förskjutning av hur en chefs kommunikativa uppdrag ska se ut har att göra med den förändring som ägt rum såväl inom ledarskapsforskningen som rent konkret inom verkliga organisationer sedan början av 80-talet (Simonsson, 2002). Vid denna tid ägde nämligen ett doktrinskifte rum inom en lång rad varierande organisationer i olika länder och man genomförde, eller hade ambitionen att genomföra, som ett resultat därav djupgående organisatoriska förändringar. Man ville gå från den traditionella och hierarkiska organisationen till en mer modern organisation vars främsta kännetecken var decentralisering och självständigt teamarbete. Man hyste, och hyser fortfarande, en strävan att delvis överge den hårt regelstyrda linjeorganisationen till förmån för en plattare där nätverk och betydligt mer fritt målstyrt arbete utgör redskapen för en organisations framgång.

Detta skifte i synen på ledarskap inom organisationer har lett till att chefs uppdrag som kommunikatör förändrats (Simonsson, 2002). Från att ha varit den enkelspåriga informationsförmedlaren i en vertikal organisation har han/hon gått till att bli mer av en coach och inspiratör som personligt och nära diskuterar och lyssnar till medarbetarna. Den horisontella kommunikationen tillmäts vidare stort värde.

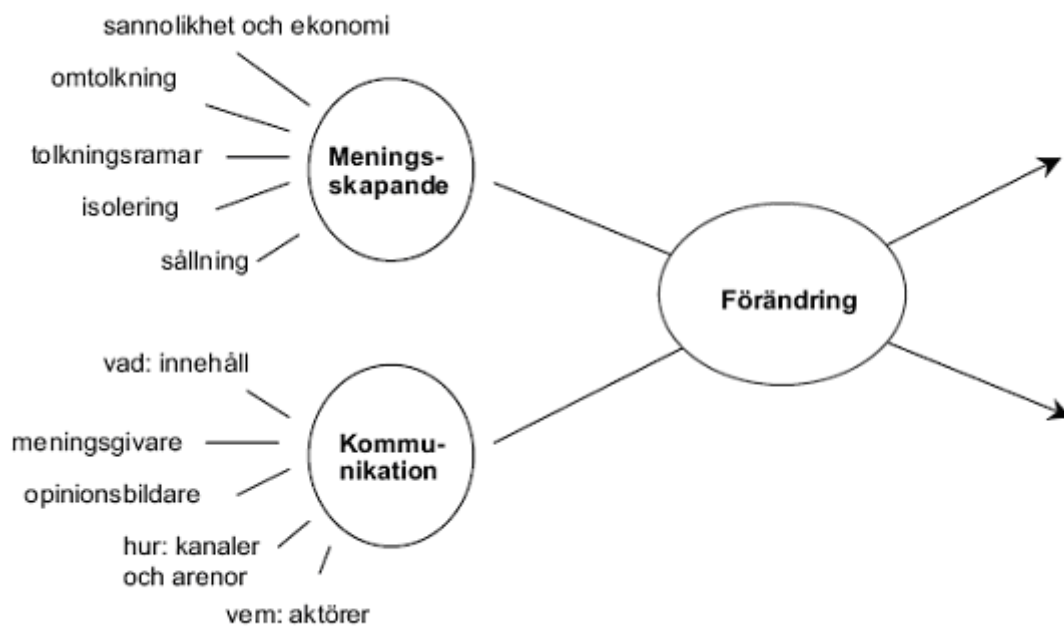
2.3 Mellanchefers kommunikativa roll

Helle Petersen har utifrån sitt empiriska material kommit fram till att det är mellancheferna som får anses bära störst informationsansvar. De tillhör det ledarskikt som står närmast medarbetarna och anses av dessa vara de som bär störst ansvar för att de som anställda blir korrekt informerade (Petersen, 2003). Mellancheferna intar således en viktig roll i den interna kommunikationen vid sidan av den övriga floran som finns av kommunikativa verktyg som

personaltidningar, intranät med mera. Mellanchefer har även en viktig roll i en organisation i det att de i många fall fungerar som en länk mellan ledning och medarbetare.

2.4 Modell för kommunikation och meningsskapande i organisationsförändring

Vi har använt oss av denna modell för att förstå kopplingen mellan meningsskapande, kommunikation och förändring (V. Platen, s. 18, 2006)



Figur 1. Menings-skapande och kommunikation i möte med förändring. Denna figur återfinns på s.18 i Sara Von Platens doktorsavhandling "Internkommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring" från 2006.

I mötet mellan internkommunikation och meningsskapande finns organisationsförändring. Internkommunikation innefattar meningsgivare, kanaler, opinionsbildare etc. Menings-skapande innefattar omtolkningar, tolkningsramar, isolering av händelser. I denna uppsats utgår vi ifrån att förståelse skapas i mötet mellan internkommunikation och meningsskapande. Detta är varför meningsskapande är relevant jämte internkommunikation i denna uppsats. Denna uppsats menar även att organisationer är sociala konstruktioner. Nya värderingar och synsätt uppstår när medlemmar i en organisation kommunicerar med

varandra. Denna modell ligger även till grunden för våra intervjufrågor och valet av metod tillsammans med teorin om det meningsskapande perspektivet som redovisas för nedan.

2.5 Meningsskapande

Meningsskapande definieras som en tänkande process som använder återblickande för att förklara överraskningar. Det är informationssökande, meningstillskrivande och handling vilket betyder att skanna sin omgivning, tolka och reagera associerande, alla dessa företeelser är inkluderade i meningsskapande (Weick 1995). Vi sållar konstant bland tusentals intryck för att förstå vår omgivning, detta händer omedvetet. Och det dras till sin spets vid oförutsedda händelser eller vid förändring. Att förstå hur man skapar mening i sin omvärld kan förklara varför förändringar uppfattas olika.

3 Metod

Meningen med detta kapitel är att redogöra för hur undersökningsprocessen gått till. Först beskrivs vad vi gjort, sedan vårt tillvägagångssätt, efter det följer en diskussion om varför just "första linjens" chefer är de mellanchefer som vi valt att undersöka och vilka det är. Sedan följer urvalet och hur det gick till. Kapitlet avslutas med en diskussion om undersökningens generaliserbarhet samt metodkritik.

Undersökningen baseras på en studie av Universitetssjukhuset i Lund. Vi motiverar valet av USIL genom dess *informationsrikedom* vilket innebär att det finns goda förutsättningar att arbeta med både kommunikation och förändringsarbete därför att USIL dels har en kommunikativ stab som jobbar med strategisk förändring och dels för att de bedriver förändringsarbeten (V. Platen, 2006, Lindlof, 1995).

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med 13 mellanchefer (avdelnings- enhets- och verksamhetschefer) vid Lunds universitetssjukhus. Intervjuerna var semi-strukturerade med relativt breda frågor så att intervjupersonerna fick chansen att utveckla dessa.

Vidare har vi varit på ett seminarium som hållits av kommunikationsstaben, talat med USILs kommunikatörer, läst flera artiklar, sett interna Webb-TV nyheter gjorda av USIL, samt intervjuat en divisionschef (divisionscheferna står direkt under sjukhuschefen) för att även få sändarens perspektiv. Ytterligare har vi ofta stannat kvar en stund efter intervjuerna och talat informellt om sjukhuset, de förändringar som pågår, kommunikationen kring dem och vilka avdelningsspecifika förutsättningar som just den chefen har och uppfattar som viktiga.

3.1 Tillvägagångssätt

Det empiriska materialet består huvudsakligen av semistrukturerade intervjuer. Uppsatsen utgår ifrån den kvalitativa metoden då vi inte söker mätbara resultat i form av siffror utan förståelse för situationen på universitetssjukhuset. Vi vill även fånga mångfalden i den breda verksamhet som finns på USIL genom den kvalitativa metoden.

Det exakta antalet intervjuer är inte det centrala då detta är en kvalitativ undersökning kring hur mottagarna uppfattat ledningens kommunikation vid Lunds universitetssjukhus. Därför är inte mängden intervjuer av överordnad betydelse utan det primära är att med hjälp av intervjuerna fånga olika synvinklar och synpunkter kring organisationsförändringen. För att

uppnå detta och skapa en så bred inblick som möjligt ser vi det också som självklart att intervjua chefer från olika platser inom universitetssjukhuset.

3.2 Varför mellanchefer?

När vi talar om mellancheferna i denna uppsats talat vi om första linjens chefer, alltså **avdelnings- enhets och verksamhetschefer**. En mycket kortfattad och förenklad skiss över sjukhusets chefshierarki så som den är utformad idag återfinns nedan.



Figur 2. förenklad översiktsbild av USILs chefshierarki.

Det som dessa tre typer av chefer har gemensamt är att de alla är den kommunikativa länken mellan ledning/toppchefer och medarbetare vilket gör dem intressanta från ett kommunikationsperspektiv. Detta, och det faktum att förändringsarbetet som utförs på USIL särskilt påverkar dessa tre typer av chefer är anledningen till att vi har valt att undersöka just dessa.

3.3 Mellancheferna i denna uppsats

Avdelningschefer, enhetschefer och verksamhetschefer är alla mellanchefer som är direkt knutna till Lean. Lean filosofin menar att mellancheferna som tillhör första linjen håller en nyckelposition som förändringsagenter. ”Endast linjecheferna kan utveckla sin verksamhet” i kontrast till utvecklings- och kvalitetsavdelningar som man menar inte håller måttet.

De chefer som vi intervjuat i denna uppsats tillhör den första linjen, alltså, de som är i direkt kontakt med medarbetarna. Till den första linjen tillhör avdelningscheferna och enhetscheferna. Avdelningscheferna har ansvar för sin avdelning och dess sjuksköterskor.

Avdelningschefen har nästan alltid en bakgrund som sjuksköterska. Enhetschefen har ansvar för sekretariat och dess medicinska sekreterare. Enhetschefen har nästan alltid en bakgrund som medicinsk sekreterare.

Vi har även fokuserat på verksamhetscheferna som är en nivå högre i hierarkin men som fortfarande har en direkt kontakt med en arbetande grupp – läkarna. Verksamhetscheferna har ansvar för en medicinsk verksamhet på sjukhuset var. Det finns alltså enbart 45 stycken av dem (en verksamhetschef för en medicinsk verksamhet på sjukhuset) medan det finns fler än 100 avdelningschefer och enhetschefer. Verksamhetscheferna har nästan alltid en bakgrund som läkare.

Vi är medvetna om att detta är tre separata chefsgrupper med olika kunskapsbakgrunder. Nackdelen med detta är att det blir svårare att generalisera vårt empiriska material men samtidigt gör vi en kvalitativ studie där målet är att få fram en mångfald av synvinklar. Man skulle kunna tänka sig att det blir för brett att intervjua tre olika typer av chefer. Samtidigt har vi i vårt material inte märkt av tecken på att svaren skulle skilja sig åt pga tillhörighet till någon av chefsgrupperna, således är vår uppfattning att den bredd vi fått tjänar vårt syfte i att få fram en mångfald av synvinklar kring Lean.

3.4 Urval

Verksamhetschefer	4	Antal män	3
Avdelningschefer	6	Antal kvinnor	10
Enhetschefer	3	Totalt	13

Figur 3. Urval av chefer

Vi gjorde vår första intervju den 27 november och den sista 19 december, 2008. På denna tid har vi intervjuat 13 stycken mellanchefer och uppnått en inte total men väl nära informationsmättnad som vi bedömer rimlig för detta arbete. Vi ser och känner igen de röda trådarna och de olika teman som dyker upp i intervjuerna. Vi fick även ett positivt bemötande av alla och upplevde att trots den tidsbrist som finns på sjukhus så tog man sig tid och vi fick tala med cheferna på en inofficiell nivå och efter intervjun ställa fler frågor än de som vi hade

förberett. Detta gav oss en känsla för organisationens klimat. Vi har dock varit sparsamma med denna typ av tyst kunskap i analysen då det är svårt att redovisa hur den används. Trots detta tror vi att den varit till god hjälp för helheten av uppsatsen.

3.5 Hur gick urvalet till och varför

Intervjuerna har ägt rum i respektive chefers kontor med ingen annan än chefen närvarande. Vi har spelat in varje intervju på MP3 (förutom en som inte ville) samtidigt som den ena av oss har ställt frågor har den andra tagit anteckningar. Sedan har vi kontinuerlig gått igenom både det digitala och det skrivna materialet och jämfört dem med varandra. Vi har varit noggranna och precisa i detta. Likafullt i intervjuerna så att intervjupersonerna inte talar om allmänna ting. Detta hoppas vi ökat vår uppsats tillförlitlighet som betyder med vilken noggrannhet något undersökt.

Kategoriseringen av frågorna framstår på intervjuguiden vi använde. Denna finns som bilaga. I kort har vi fått inspiration till och kategoriserat frågorna efter modellen för kommunikation och meningsskapande i organisationsförändring som vi presenterade i början av uppsatsen samt Weicks teori om den meningsskapande processen.

Den första kontakt med sjukhuset som vi fick var via kommunikationsstaben som ofta agerar gate keeper i organisationer. De erbjöd sig att skicka ett mass-mail formulerat av oss till alla chefer under kategorin avdelnings- enhets- eller verksamhetschef på USIL. Detta var vi reserverade till då det är mellancheferna som väljer oss i så fall och att det finns en mellanhand. Vi resonerade dock att eftersom vi inte fick tillgång till intranätet, och således inte hade någon synlig möjlighet att själva ringa kunde vi därav inte göra ett strategiskt urval beroende på redan kända egenskaper (t.ex. man/kvinna, yngre/äldre, erfaren/oerfaren), så skulle vi börja med detta tillvägagångssätt – *självanmälan* mest för att bryta isen och komma in i organisationen.

Det gjordes fyra intervjuer genom *självanmälan*. Två avdelningschefer och två enhetschefer. Den fjärde december fick vi reda på att det fanns listor över chefer att få tag på genom Internet och telefonnummer genom sjukhusväxeln. Då började vi göra *strategiska urval* och det är vi som har valt de nio återstående intervjupersonerna.

Vårt strategiska urval är att vi valt chefer från både, stora, mellanstora och små avdelningar.

Inte bara för att få ett blandat urval utan även för att det påverkar i vilken mån man kan kommunicera Lean filosofin till sina medarbetare. Vi har även gått över avdelningsverksamheters och divisioners gränser. Ingen intervjuperson är från samma avdelning, vi har både medicinskt arbetande och kirurger och verksamhetscheferna är från olika divisioner. För en överblick av USILs organisation se USILs organisationsschema i början av *kapitel 4*.

Vi kunde snabbt konstatera att medan det fanns flera hundra enhetschefer (chef över sekreterare) och avdelningschefer (chef över sjuksköterskor) på sjukhuset så fanns det enbart 45 stycken verksamhetschefer (chef över läkare). Vi gjorde ett strategiskt val i det att vi strävade efter att få en balans i antalet enhets- avdelnings- och verksamhetschefer. I det valet trodde vi att vi även skulle få ett jämnt antal män och kvinnor som intervjupersoner då majoriteten av avdelningschefer och enhetschefer är kvinnor och verksamhetschefer är män. Vi hade dock inga problem med att hitta kvinnliga verksamhetschefer eller manliga avdelningschefer. Enhetscheferna, eller medicinsk sekreterare som det hette för, är dock alla kvinnor som vi intervjuat.

3.6 Allmängiltighet och teoretisk generalisering

Vi använder oss inte av den kvantitativa metoden och således gör vi inte en statistisk generalisering där man tar ett litet urval som ska representera den större mängden. Teoretisk generaliserbarhet som är vanlig i kvalitativa studier syftar till att titta på inte bara generaliserbarheten av fallstudien utan även de teorier som provas i uppsatsen. Tyvärr kan vi inte säga något direkt om detta då teorier måste testas i flera fall för att se om de stämmer. Mer om detta i *sammanfattningen - kapitel 6*.

3.7 Metodkritik

Att de fyra första intervjupersonerna var självanmälda. Det finns många anledningar till varför det blev som det blev men vad som är relevant är att vi faktiskt bytte till ett strategiskt urval och efter upplevelsen av att skriva denna uppsats har vi blivit rikare på kunskap och kan fortsättningsvis använda oss av strategiskt urval med maximal variation från början. Vi är dock glada att kommunikationsstabens trovärdighet som mellanhand bekräftades när vi dels fick intervjupersoner som inte alltid delade ledningens värderingar och synsätt och dels när vi bytte till ett strategiskt urval och inte märkte några större förändringar i de värderingar hos de nya som vi intervjuade.

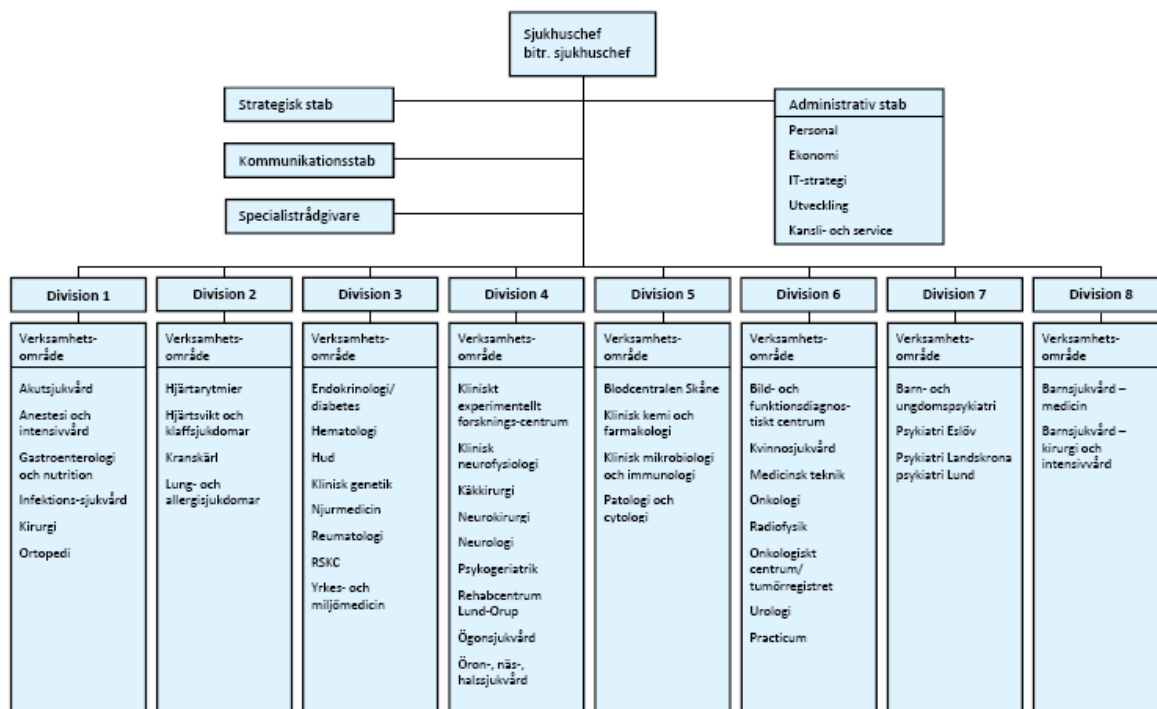
För att öka uppsatsen kvalitet kunde vi ha gjort en metodtriangulering, med andra ord använt oss av fler metoder än intervjuanalys. Förslagsvis kunde vi använt oss av observationer för att se ifall den information som vi fått från de vi intervjuat stämmer och på så viss förbättrat uppsatsens giltighet.

4 Beskrivning av USIL och dess förändringsarbete

Syftet med detta kapitel är att måla en bild av Lunds universitetssjukhus (förkortat USIL) och dess förändringsprocess Lean. Kapitlet inleds med en beskrivning av USIL och dess organisationsstruktur sedan följer en kort beskrivning av Lean och mellancheferna på USIL samt hur ledningen har kommunicerat kring denna förändring.

Lunds universitetssjukhus är ett av Sveriges största och ledande sjukhus. Man har över 7 000 anställda och utgör en helt central del av sjukvården i Region Skåne.

Organisationsschema för Universitetssjukhuset i Lund



Figur 4. USILs organisationsschema.

Lunds universitetssjukhus präglas alltjämt av en sträng hierarki där cheferna är tydligt indelade i olika ledarskikt. Sjukhuset är således inte en platt verksamhet utan är i stor utsträckning fortfarande en traditionellt uppbyggd vertikal organisation. Att den fortfarande kan upplevas som högst konservativ har att göra med att det är ett mycket gammalt sjukhus i en gammal stad. Dess strukturer kring chefskap kan därför inte sägas vara giltiga för alla sjukhus i Sverige vilket man bör vara medveten om då man tittar närmare på just Lunds universitetssjukhus specifika organisation.

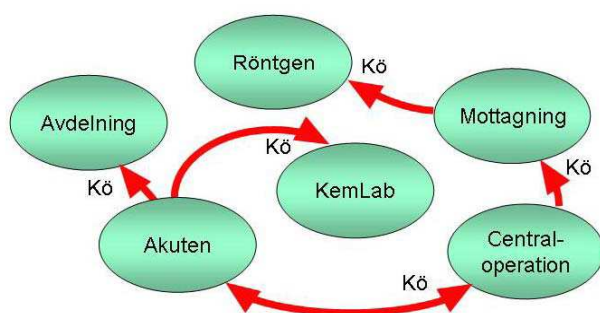
Utifrån dessa bilder av Universitetssjukhusets hierarkiska uppbyggnad kan man se att organisationen, förutom att vara tydligt indelad, också är mycket komplex. Det finns sju divisioner där 45 medicinska verksamheter är inräknade. Räknar man cheferna på alla nivåer överstiger deras antal trehundra. Vidare är personalen oerhört heterogen, de sorterar under hundratals yrkestitlar och ovanpå detta kan man lägga det speciella med just sjukhusvärldens organisation i det att hög kompetens återfinns långt ner i hierarkin, många av medarbetarna är läkare och sjuksköterskor, samt att tillhörigheten/identifikationen med den specifika professionen i många fall är oerhört stark. Aspekter som sociala identiteter, hierarki och heterogenitet kontra homogenitet påverkar alla kommunikationen. Detta gör det extra intressant att studera hur kommunikationen fungerar på USIL.

4.1 Förändringsprocessen Lean

Lean är en verksamhetsfilosofi hämtad från Toyota och genom att implementera denna filosofi, Lean-tänket, i hela organisationen hoppas man kunna förbättra vården. Det bör givetvis noteras att ingen av dessa förändringar officiellt syftar till att möjliggöra besparingar, utan de genomförs för patienternas och personalens skull.

4.2 Lean Healthcare

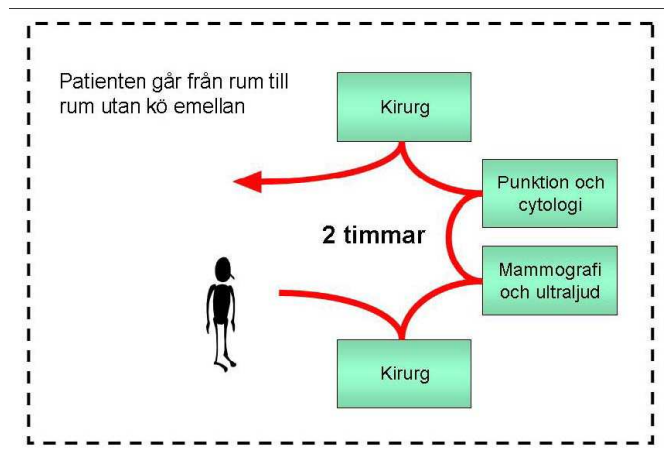
Lean har sina rötter i Toyota när man upptäckte att små team med alla verktyg samlade på en plats kunde rätta till ett produktionsfel, en avvikelse eller en designfråga betydligt snabbare än i den vanliga massproduktionen. Den strategiska staben menar att sjukvården är i samma sits.



Figur 5. Man har sedan sextiotalet organiserat sig efter massproduktion. Patienten skickas från kö till kö.

Lean Healthcare innebär att man sätter samman ett team som kan göra klart patienten direkt om det går. Den strategiska staben menar att om den totala utredningstiden är 5 timmar bör patienten om möjligt göras klart på denna tid – inte på flera månader. Vidare menar de att

detta redan görs sedan länge på sarkommottagningen i Lund och på bröstmottagningar på kringliggande sjukhus. En utredning för en kvinna som hittat en knuta i bröstet kunde tidigare ta 42 dagar, då hon skickades runt mellan funktionerna. Nu kan man göra det på 2-3 timmar menar den strategiska staben.



Figur 6. Leans organisationslösning för att minska kötid.

Den strategiska staben menar att Lean inte enbart är processer och kontinuerliga flöden utan kärnan är att det är en filosofi. Det är ett sätt att tänka med syftet att vägleda i praktiska situationer för att effektivisera så fort man upptäcker en avvikelse. Meningen är att Lean ska komma nerifrån. Det är medarbetarna som ska driva verksamhetsutvecklingen från idé och analys till testning, genomförande och uppföljning. Men detta innebär också att cheferna får en annan roll. Den strategiska staben menar att endast linjecheferna kan utveckla sin verksamhet. De motiverar detta genom att mena på att man aldrig kan delegera driften av sin egen verksamhet till någon annan.

Detta pekar på mellanchefernas viktiga roll i förändring och gör dem extra relevanta att undersöka då det är de som ska kommunicera Lean till sina medarbetare. Den strategiska staben håller kontinuerligt utbildningar i Lean för chefer. Tanken är att chefen senare ska utbilda sina medlemmar.

4.3 Kommunikation kring Lean

När det kommer till Lean har kommunikationsstaben lagt ner mycket tid och energi. Man har använt både metoden av att informera genom envägskommunikation...

”Information (envägskommunikation)

- Agendasättning/synlighet/skapa intresse
- Viss kunskapsöverföring
- Stöd för kommunikation/utbildning

Kanaler/verktyg: hemsida, intranät, personaltidning, media, ev. chefsportal på intranätet, ledningsgruppsmöten, litteratur”

... och genom tvåvägskommunikation...

”Kommunikation/dialog/utbildning

- Kunskapsöverföring – attitydpåverkan - beteendeförändring

Kanaler/verktyg: Det personliga mötet, dialogmöten, verksamhetschefsmöten, seminarier, utbildningsinsatser, pilotprojekt, chefs- och ledarutbildningar”

Kommunikationschefen menar att de via alla sjukhusövergripande interna och externa kanaler vill sätta Lean på agendan och lyfta fram goda exempel. Framgångsfaktorerna bedömer de som följande

- Lyfta fram goda exempel (IVA, pilotprojekt, andra sjukhus) och därmed vinsten/nyttan med Lean.
- Visa synliga resultat snabbt
- Chefernas (och ledningsgruppernas) kunskap, attityd och engagemang.
- Att komma förbi/lösa ”organisatoriska hinder” både inom USiL och Region Skåne.
- Stöd från politiker och hälso- och sjukvårdsledning.

Kommunikationschefen menar att Lean har funnits med i en mängd olika sammanhang som utbildningar för ca 1 800 medarbetare (leanspel under en halvdag), chefsutbildning för ca 70 chefer, öppna föreläsningar ca 6 gånger per år för totalt ca 12 000 personer (både medarbetare på sjukhuset och intresserade personer från vår omvärld), seminarier etc. Lean har också diskuterats i en mängd olika sammanhang på möten inom hela sjukhuset.

Politikerna och koncernledningen har fått information om Lean via USILs olika kommunikationskanaler och på seminarier. Det finns även regelbundna avstämningsmöten mellan kommunikationsstaben och strategiska staben för att planera kommunikationsinsatserna och spåna idéer. Men uppdraget att definiera Lean hör till den strategiska staben.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi vårt empiriska material.

5.1 Engagerande envägskommunikation

Om man frågar en mellanchefer på USIL hur de fick kontakt med Lean för första gången får man nästan garanterat samma svar: *Jag hörde Magnus Lord prata om det på en föreläsning.* Magnus Lord är den strategiska stabens chef. Sjukhuschefen anställde honom specifikt för att sprida Lean inom verksamheten. Han har beskrivits som engagerande och det har tydligt framgått att de som lyssnar till honom blir inspirerade. Däremot har det uppfattats som envägskommunikation, de informerar på föreläsningen och du ska köpa det. Simonson (2002) menar att envägskommunikation skapar förståelse medan tvåvägskommunikation skapar delaktighet. Mellancheferna har alltså inte fått göra ett gemensamt anspråk på ägandet av – eller kommit till en gemensam konsensus av hur en bild av Lean-organisationen ser ut. Men de har definitivt omtolkat vad Lean betyder på en personlig nivå efter sina egna ramar. Här ser man en verksamhetschefs frustration över bristen av en tydlig bild av lokala mål.

Varför ges exempel på hur amerikanska Lean-sjukhus ser ut, vi har inte de förutsättningarna i Sverige, ge istället en bild av hur USIL borde se ut om varenda avdelning arbetade enligt Lean som den skulle!

Fördelen med tvåvägskommunikation är att den tar bort sådan frustration som denna mellanchefer upplever och skapar tydliga mål för mellancheferna som i sin tur gör dem till sina egna (Simonsson, 2002). Detta betyder att de tror på sina mål när de vidarebefordrar dem neråt i hierarkin och de uppfattas som engagerade i förändringsarbetet av sina medarbetare vilket hjälper förändringsprocessen (Petersen, 2003).

5.2 Kommunikationens betydelse i förändringen till Lean-verksamhet

Cheferna har fått information om Lean från diverse kanaler som intranät och mail men detta är inget de fäster något större värde vid när det gäller ledningens kommunikation kring Lean. De konstaterar att det finns och ser det som gott. Vad många chefer däremot fokuserar på och ser som viktigt är den praktiska aspekten. En verksamhetschef säger:

Jag har sett hur andra utvecklingssystem förutom Lean har fungerat. Och man märker hur Lean faktiskt fungerar och man ser resultaten på de olika verksamheterna. Kommunikationen

av Lean har också varit god från ledningens sida, speciellt nu under hösten, man trycker på mer nu.

Här ser man hur verksamhetschefen främst fokuserar på att det faktiskt blir bättre och sedan konstaterar, kanske lite i förbifarten, att kommunikationen varit god och avslutar med att det är bra att kommunikationen blir ännu bättre. Vad man nu kan fråga sig är ifall kommunikationen får en mindre betydande roll då förändringen direkt visar positiva resultat? Bolman och Deal (2005) menar på vikten av att skapa snabba framsteg (synliga bevis för att arbetet fortskrider) för att förändring ska ske. Men vem är det som har makten att kommunicera att resultaten är positiva? Det är en del av ledningens kommunikationsstrategi att framföra och lyfta upp avdelningar där Lean har visat positiva resultat. På USILs hemsida finns det till exempel en informationsfilm om avdelningar med minskade patientköer pga Lean, så kallade ”goda exempel” (som de fått i smeknamn på USIL, både med vördnadsfull klang och med ironi).

Samtidigt har även personalen som arbetar med Lean makten att definiera huruvida Lean fungerar eller ej. Eldsjälarna som brinner för och står i fronten för förändring som på Lean-vänliga Avdelning 12 och på andra platser som agerar goda exempel kan liknas förändringsagenter (V. Platen, 2006). Detta är ett tecken på induktiv förändring då man förändrar ”nedifrån”. Är då det goda exemplet något som först hände naturligt och som sedan ledningen fokuserade på eller planterade ledningen det goda exemplet strategiskt? Oavsett så hjälper det spridningen av information om Lean men spridning av information är inte det samma som kommunikation och meningsskapande. Man kan klargöra att mellancheferna inte har tagit till sig det goda exemplet som en dominerande bild av hur det borde se ut. Exempelvis menar en avdelningschef.

Nej vi är en liten avdelning, att ha en lean-tavla skulle vara överflödigt för oss.

Man ser hur mellancheferna omtolkar till sin egen situation men de är alla i det hela positiva till det goda exemplet trots vissa som skrockar lite och inte riktigt blir inspirerade av det. Vad det goda exemplet *betyder* för dem är blandat. Dock har ingen chef som vi har intervjuat hittills menat på att Lean är något negativt. Tvärtom har våra undersökningar visat en klart positiv inställning till Lean.

Kan den positiva inställningen och de positiva resultaten göra att de även uppfattar kommunikationen som god? Trots uppfattningen av en viss brist av tvåvägskommunikation och bristen av en tydlig bild av lokala mål som framgår på förgående sida finns det även de som uppfattar att kommunikationen i helhet varit god. En avdelningschef säger:

Kommunikationen av Lean har varit tydlig, speciellt från sjukhuschefen. "Ska du jobba här ska du jobba med Lean"... Det är lite tufft men... Ja... Det är så.

Avdelningschefens uppfattning om sjukhuschefens kommunikation av Lean är intressant då sjukhuschefen inte sätter lokala mål utan snarare visar vart skåpet ska stå. Fördelen med att klargöra att man ska arbeta med Lean från ett kommunikativt perspektiv är att om ledningen är dedicerad till en förändring och kommunicerar detta på ett gott sätt stärker det förändringsprocessen (Petersen, 2003). Detta är extra relevant för Lean-frågan då majoriteten av skepticism kring Lean inte handlar om Lean i sig utan om huruvida ledningen kommer att hålla sig till Lean. En verksamhetschef säger:

Det som är påfrestande är det STÄNDIGA bytet av system. Man får aldrig arbeta med ett och lära sig rutinerna innan de kommer med nya sätt att arbeta på. Det är en stressig arbetsplats för den är alltid under reform.

En enhetschef menar:

Man håller hela tiden på att ändra och ändra och ändra. Hur vi gör idag kanske vi inte gör imorgon. Systemen som vi jobbar med (både förändringssystem som Lean och andra system) är i ständig förändring och det är lite jobbigt, det krävs att man är på sina tår mycket.

En avdelningschef menar i kontrast att:

Man har sett så många utvecklingsprocesser komma och gå men man har lärt sig lite av varje...

Vidare menar denne...

Nej jag tror inte att man kommer att ha kvar Lean om några år... Det kommer komma en ny variant på Lean som blir det nya modet.

Vid förfrågan är det bara enstaka chefer som är övertygade om att Lean kommer finnas kvar som den utvecklingsprocess som man använder sig av. En annan faktor man måste ha i åtanke när man analyserar hur mellancheferna uppfattar kommunikationen kring Lean är att Lean inte bara är en förändringsprocess, det är samtidigt en utvecklings och förbättringsprocess som är legitim genom att många andra utvecklingsprocesser har kommit före den och verkat positivt. Detta förenklar kommunikationen och meningsskapandet kring Lean, det blir självklart att det ska införas, precis som alla andra processer som kommit före. Bland de äldre cheferna uppfattas inte Lean som chockerande och nytt. De har sett en hel del utvecklingsprocesser i sina dagar. Mellancheferna uppfattar alltså att ledningen är engagerade i förändringsprocessen till Lean och att kommunikationen i grunden är god men eftersom att de ändå kommer att byta från Lean till något annat engagerar man sig inte så mycket själv, kanske är det då bra att USIL har Magnus Lord med sin ”engagerande kommunikation”.

5.2.1 Viktig kommunikation och ryktesspridning

En faktor som skulle tala för att kommunikationen kring Lean är viktig är mellanchefernas uppfattningar av de rykten som cirkulerar kring Lean.

Vi kan klargöra att mellancheferna har isolerat Magnus Lords seminarier som viktig kommunikation och att de enbart har godtagit den information/envägskommunikation som de fått via t ex mail lite nonchalerat. Men det finns ytterligare en kommunikationskanal, eller kanske snarare arena, som mellancheferna har klassificerat som viktig. Detta är utbildningstillfällena.

Mellancheferna har spelat Lean-spel som skämtsamt kallas ”att leka med lego” då man bygger med lego i en process som utvärderar en grupps effektivitet men i processen utvärderar den även vilka som är överflödiga i en grupp. I mellanchefernas ögon skapar detta rädsla för att bli avskedad, inte direkt men det kanske skulle utgöra grunden för att bli avskedad vid senare tillfälle. En avdelningschef säger:

En del blev lite oroliga när de såg, och det kan ju vara de lite äldre eller de som har lite mindre utbildning eller så, som såg att den ena arbetskraften efter den andra sållades bort

efter hand som man fick struktur på de här legobitarna som ska symbolisera verksamheten och produktionen osv... Men det har ju försvunnit i intet sedan, det var ju bara precis när vi var där.

Men att det försvunnit i intet ser vi inte tecken på då en del mellanchefer vi pratat med uttrycker sig negativt till upplevelsen. En verksamhetschef menar:

När man spelar Lean-spel är det egentligen så att de som sållas bort eftersom att de blir överflödiga ska starta upp nya verksamheter istället... Men hur ska det gå till undrar vi när sjukhuset inte har pengar till det?

En intressant aspekt är att de uppfattar att Lean delvis är till för att hjälpa men även delvis till för att slimma organisationen och på så vis göra nedskärning – trots att sjukhuschefen uttalat sig klart och tydligt, genom interna kommunikationskanaler och externa som i t.ex. medier, att Lean inte handlar om nedskärning eller avskedande. Vad kan det nu bero på att de inte tror sjukhuschefen?

Kommunikation kring Lean blir viktig för nu handlar det om folks jobb, avskedanden är betydelsefulla i folks ögon. Bristande kommunikation och för lite information i en känslig fråga ger upphov till ryktesspridning.

En anledning till att de inte tror på sjukhuschefen är för att mening inte skapas utifrån presenterad fakta utan ifrån vad man uppfattar som sannolikt (Weick, 1995). Ryktesspridning är dock en vanlig företeelse inom organisationer när man ska göra nedskärningar som ofta förknippas med att avsätta personal. Även informell kommunikation är avgörande. Informell kommunikation, ansikte mot ansikte med andra i organisationen är en av de viktigaste delarna av förändringsarbete då det är ett *rikt medium* som tillåter direkt feedback och frågor om man inte förstår (V. Platen, 2006). Mellancheferna i denna uppsats berättar att deras chefer är tydliga, fast informella, i att kommunicera att den som inte vill anamma Lean och således inte vill följa vad ledningen har bestämt inte heller behöver jobba på USIL.

Det finns alltså formell kommunikation, med sjukhuschefen, ledningen och högre chefer, som menar på att Lean inte är en ursäkt för att göra nedskärningar och avsättningar. Samt informell kommunikation, med vissa chefer som agerar opinionsbildare, som för fram bilden

av Lean som ursäkt för nedskärningar och avsättningar. Dessa två är i konflikt med varandra och det som hjälper är dialog mellan alla de hierarkiska skiftena, ju närmare man står varandra desto bättre fungerar linjekommunikationen. Detta är speciellt viktigt vid hierarkiska organisationer (som USIL) där linjekommunikationen är beroende av interpersonell kommunikation (V. Platen, 2006).

Ryktesspridningen kring Lean är således i sig ett tecken på att organisationen har tappat kontrollen över informationen och att man behöver god kommunikation. Detta talar för att kommunikation blir viktigare och att kraven på kommunikation ökar i takt med hur viktig förändringsfrågan uppfattas att vara. Intressant är det att se hur mellancheferna inte uppfattar att kommunikationen varit dålig kring Lean men ändå har en misstro om Leans långvarighet och ledningens *egentliga* dedicerings till förändringen samt att rykten av avskedanden uppstått. Kanske var inte kommunikationen så god trots allt? Eller var det oundvikligt att misstron och ryktena skulle uppstå även ifall man hade den mest lysande strategiska kommunikation?

5.3 Lean och ett kommunikativt paradigmskifte

Vid frågan om hur en mellanchef upplever hur ledningen kommunicerar kring Lean svarar denne avdelningschef.

Jag upplever att man borde involvera linjecheferna mer då de är törstiga på information. Idag brister kommunikationen då informationen måste gå genom hela hierarkin vilket är dåligt. Alla måste få möjlighet att brinna för det de gör men för det behövs det bränsle.

Hennes svar visar att hon inte riktigt ser sig som fullt delaktig i den interna kommunikationsprocessen vilket är problematiskt då en första linjens chef har en roll i att sprida information ner till det stora lagret av medarbetare. Denna kommunikativa roll är mycket omfattande för första linjens chefer. De tillmäts ett stort informationsansvar och intar en central roll för att informera och kommunicera med medarbetarna och således skapa bra informationsflöden inom organisationer (Petersen, 2003).

Det finns en stark uppfattning inom dagens organisationer om att ansvaret för att informera medarbetarna faller på första linjens chefer vilket medför att de, som tidigare nämnts, har en tydlig och viktig uppgift att leva upp till. I fallet med Lean säger den strategiska staben att ”endast linjecheferna kan utveckla sin verksamhet”. Men att utveckla sin verksamhet gör den

moderne chefen genom dialog. I teorikapitlet beskrev vi också mot slutet hur synen på mellanchefens kommunikativa roll har förändrats de senaste årtiondena. Ett doktrinskifte har ägt rum där man gått från att se chefen som enbart en distributör av information i en hierarkisk organisation, till att mer se på chefen som en coach och inspiratör i en fri och platt organisation där medarbetarna själva bidrar till att driva verksamheten framåt (Simonsson 2002). Detta synsätt är något som vi inte, under våra intervjuer och observationer på sjukhuset, upplever praktiseras i någon större skala ute på avdelningarna även fast implementeringen av Lean måhända kan leda organisationen i en riktning närmare den nya synen på en chefs kommunikativa uppdrag. Att organisationen fortfarande genomsyras av den gamla, traditionella strukturen berörs i flera av de svar vi fått från avdelningscheferna. Här ser vi att Lean har ett välbehövt syfte för att främja kommunikationen inom USIL.

5.4 Ledningens kommunikation kring det goda Lean exemplet

En ofta påtaglig del av en lednings kommunikation vid organisatorisk förändring är användningen av vad man lättast kan beskriva som ”framgångsberättelsen” eller ”framgångsexemplet”. Detta innebär att man lyfter fram exempel på en individ, enhet eller en avdelning inom organisationen i uppbyggligt syfte, för att visa hur bra saker och ting faktiskt kan bli tack vare en specifik organisationsförändring. Exemplet används således i kommunikationen som ett strategiskt verktyg gentemot de anställda med förhoppningen om att det ska sporra/lugna dem. Givetvis kan ”framgångsberättelsen” förekomma inom organisationer som inte genomgår en förändring eller upplever turbulens men det är viktigt att vara medveten om att berättelserna är som allra mest relevanta just under sådana omständigheter. Berättelser som berör verksamheten, oavsett om de kommer från ledningen eller skapats och cirkulerar runt hos medarbetarna, är som kraftfullast när människor är förvirrade och oroade över vad som händer inom organisationen (Conrad & Poole, 1998) Denna uppenbara styrka i en berättelse vid en specifik tidpunkt är naturligtvis det som ledningen i sin interna kommunikation vill ta vara på och använda sig av.

Muller & Stein (1999) väljer att kalla den typiska framgångsberättelsen för ”drömmen om det förlovade landet” där grunden i berättelsen handlar om att förmedla en vision om en framtida organisation som bär fram den strategiska förändringen.

I det specifika fallet med universitetssjukhusets implementering av Lean i organisationen kan man tydligt se att en ovan beskriven framgångsberättelse återfinns. I den strategiska

kommunikationen som under lång tid främst delgetts organisationens chefer på olika nivåer, har den strategiska staben lagt ner mycket arbete på att lyfta fram avdelning 12. Vid denna avdelning, som var en av de första att implementera Lean, pionjäravdelningen om man så vill, har förändringen fallit väl ut vilket medfört att den i dagsläget används flitigt i den interna kommunikationen. Den brukas som exempel på hur bra det kan bli tack vare Lean och ska tjäna som en förebild. Avdelning 12 är således avdelningen som lyckats ta sig till det förlovade landet vilket förväntas skapa dels en ökad acceptans/nyfikenhet hos de andra avdelningarna inför Lean och dels öka deras motivation och drivkraft. ”Kan de, kan vi” ”Vi har det inom räckhåll eftersom den avdelningen redan är där”. Man ska inte underskatta den eventuella dynamik och sporrande effekt som en framgångsberättelse kan ha i den interna kommunikationen vid en förändring. Detta och givetvis också den lugnande inverkan som ett lyckat exempel kan ha vid förändringen, varför oroas sig för framtiden/förändringen när avdelning 12 redan är där och allt rullar på för dem så mycket bättre? Den framgångsberättelse som avdelning 12 blivit och används som är som förut beskrivet inget ovanligt vid strategisk kommunikation under organisationsförändring. Tvärtom ligger det snarare i tiden med symbolik och mytologi inom organisationskulturer (Alvesson & Berg 1998).

Att så kraftfullt lyfta fram exemplet med avdelning 12 som ledningen med hjälp av strategiska staben valt att göra behöver dock inte innebära en odelat positiv inverkan på de andra avdelningarna. Via våra intervjuer har vi funnit att det hos de flesta mellanchefer finns en stark lojalitet gentemot den egna avdelningen. Beundran för avdelning 12 och deras remarkabla användning av Lean återfinns hos dem men också hos några en viss irritation över att en avdelning i stor omfattning lyfts fram som den ”lyckade” avdelningen. Som en avdelningschef uttrycker sig:

Det är ju bra att de lyfter fram goda exempel men samtidigt blir det ju orättvist mot oss och många andra avdelningar som jobbar lika effektivt och har tagit till oss Lean precis lika mycket som avdelning 12

Utifrån avdelningschefens kommentar kan man se att denne således upplever en irritation över den positiva uppmärksamhet som avdelning 12 fått samtidigt som hans egen avdelning förblivit osynlig. Detta som ett oavsiktligt resultat av en mycket omfattande kommunikation kan naturligtvis problematisera ändamålet med framgångsberättelsen vars syfte, trots allt, är

att verka positivt på arbetsmoralen och personalens inställning till förändringen. Risken finns att folk istället upplever sig förbisedda och negligerade då deras jobb inte uppmärksammas eller får beröm i den interna kommunikationen. Detta ”problem” om man vill uttrycka sig så, väger dock lätt i vågskålen när man jämför det med de förut nämnda positiva effekter som berättelsen kan skapa. För även om framgångsberättelsen måhända misslyckas i att frambringa en längtan efter Lean skapar den likväl åtminstone en acceptans för förändringen och hjälper till att skingra folks farhågor om en eventuell katastrof. Man får ju inte glömma bort att fördelarna med ett framgångsexempel som sagt är flera. Vidare verkar heller inte irritationen över uppmärksamheten kring avdelning 12 vara särskilt spridd inom organisationen, även om den återfinns. Där den gör det verkar den heller inte vara särskilt stark.

5.5 Mellancheferna fel mottagare för kommunikation kring Lean?

Det tycks finnas en uppfattning bland mellancheferna att ledningen inte borde kommunicera så mycket till dem kring Lean som de borde kommunicera till USILs medarbetare. En avdelningschef säger:

Vi i första linjen har utbildningsdagar med högt uppsatta chefer som berättar vad chefskap innebär och varför Lean är den bästa vägen... Jaha... Och medarbetarna då? Det borde finnas medarbetarforum!

Det intressanta med detta citat är att mellanchefen inte, som man kanske skulle ha trott, kritiserar envägskommunikation eller för någon form av brist på debatt utan snarare pekar på hur lite kommunikationen betyder för mellancheferna om den inte når ut till medarbetarna också. Men är det inte mellanchefernas uppgift att sprida Lean neråt i organisationen? Eller var det inte så att Lean skulle komma nerifrån medarbetarna enligt den strategiska staben?

Det finns alltså en viss kommunikativ ambivalens då vissa mellanchefer menar att det är deras ansvar att förmedla neråt men undrar hur de ska göra detta när det enbart är cheferna och inte personalen som kontinuerligt blir matade med bilden av Lean från ledningen. Detta exemplifieras av en avdelningschef så här:

Värst är att försöka starta upp Lean för en hel avdelning där bara vissa känner till Lean. Då blir bara en liten grupp entusiastisk men snart, eftersom majoriteten inte är med, försvinner den lågan.

Samtidigt finns det mellanchefer som tagit initiativ och kallat medarbetarna på sin avdelning till Lean-föreläsningar just för att alla ska ha en grundläggande kännedom om Lean. Kanske vissa mellanchefer tycker att detta är för mycket, att det inte finns tid för sådant eller så känner de helt enkelt inte till möjligheten. Oavsett så har en del mellanchefer uppfattat att ledningen inte har lyckats kommunicera vad som förväntas göras av vem och inom vilken tidsram för att få igång Lean verksamhet och det finns helt klart en kommunikativ otydlighet mellan ledningens påstående ”Lean ska komma underifrån” kontra deras val att satsa på mellancheferna som främsta mottagare för kommunikation och dialog.

5.6 Kritik mot Lean

Kommunikationen kring Lean som riktats mot mellancheferna har, som det förut beskrivits, varit omfattande och varierande. En invändning som förefaller vara utbredd hos cheferna rör dock just Leans ursprung. Även hos de mellanchefer som i övrigt ser mycket positivt på och har stora förhoppningar kring reformens implementering i verksamheten, återfinns dessa tvivel som kortfattat går ut på att Lean härrör från Toyota, en japansk biltillverkare. Att USIL är ett sjukhus där de anställda jobbar med människor och inte med bilar är en återkommande invändning och fast man välkomnar Lean är många mellanchefer måna om att betona denna distinktion mellan de två organisationerna. Toyota är ett bilföretag och USIL ett sjukhus. Det bör noteras att någon vidare kritik sällan hörts utifrån detta resonemang och att endast någon enstaka avdelningschef öppet rest frågetecken kring om det verkligen går att applicera ett bilföretags arbetsfilosofi på ett Universitetssjukhus. Konsensus hos organisationens mellanchefer förefaller utifrån vårt empiriska material således vara en viss reservation mot arbetsfilosofin beroende på dess ursprung men i övrigt verkar ingen större kritik ha utvecklats mot den.

Denna reservation beror till stor del just på sjukhusets särart. Man jobbar med människor, vårdar behövande och hyser en stark lojalitet gentemot den egna yrkesgruppen. Detta faktum är givetvis strategiska staben och sjukhusledningen medvetna om men likväl verkar man i kommunikationen kring Lean i viss uträkning ha glömt bort denna för ett sjukhus typiska organisationssyn. Man har starkt betonat den effektivisering och nytta som Lean kan

frambringa och återkommit till hur bra det fungerat på Toyota. Själva stötestenen, om det verkligen går att överföra en japansk verksamhetsfilosofi vid ett bilföretag till ett svensk sjukhus har dock inte givits något mer omfattande utrymme i kommunikationen. Märkligt kan tyckas då just organisationers kulturer och hur man hanterar dessa varit ett stort område inom kommunikation, ledarskap och organisationslära, i synnerhet under 1980-talet (Conrad & Poole 1998) Man får inte, vid en organisationsförändring och tillhörande kommunikation från ledning, bortse från organisationens kultur och egenart och absolut inte, vilket dock vid Lean inte varit fallet, avfärda den som strukturkonservativt nonsens. Kommunikationen måste gå i samklang med en organisations kultur för att inte missuppfattas av mellancheferna. Risken blir ju annars att även den mest harmlösa organisationsförändring kan uppfattas som ett hot mot verksamheten.

Reservationerna bottnar som sagt i att en arbetsfilosofi ska implementeras vars ursprung kan härledas från en annan organisation som uppfattas som väsensskild från vad Universitetssjukhuset sysslar med. De anställda vill ogärna se sig själva som producenter fast man i övrigt är öppna för budskapet om ökad smidighet och att se på patienterna som kunder. Att se på sin organisation som speciell är dock knappast något unikt för mellancheferna vid USIL. Exempelvis skulle ett bokförlags chefer ogärna rubricera sin organisation som ett tillverkningsföretag lika lite som försvarsmaktens officerare vill bli kallade för statstjänstemän. Ingen av benämningarna kan anses som inkorrekt men man använder dem sällan, eftersom man då riskerar att stöta sig med de involverade i organisationen vilket är onödigt och klumpigt. Organisationens särart och det värde dess medlemmar tillmäter den får aldrig underskattas inom sjukvården.

Huruvida Lean kan leda till en effektivisering av USIL återstår att se. Det som talar för den är att den backas upp unisont av sjukhusets ledning, det finns stöd för den ute i verksamheten och mellancheferna har uppfattat den generellt som något bra, trots vissa invändningar. Det som dock talar emot den är att åtskilliga andra förbättringsarbeten redan ägt rum vid USIL. De kommer och går och även om ingen av dem varit något misslyckande så har de heller inte gett det enorma avtryck i verksamheten som många nu hoppas att Lean ska få. Vidare går det i viss grad att instämna i mellanchefernas reservation kring Leans ursprung. Toyota är trots allt, ett privat bilföretag som återfinns i den japanska kulturen. Skillnaden mellan organisationerna och i den kontext de befinner sig är mycket stor och det återstår att se om Lean som filosofi verkligen kan fungera oberoende av kultur och organisation.

6 Slutdiskussion

Vi börjar slutdiskussionen med att sammanfatta de viktigaste punkterna från vår analys. Vidare följer en sammanfattande diskussion och kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser kring Lean

- Mellancheferna upplever mättnad i information kring Lean från ledningen.
- Mellancheferna behöver dialog så information förvandlas till kunskap så de kan/vågar sprida Lean vidare.
- Mellancheferna upplever ambivalens till ledningens kommunikation så länge ledningen inte går ut till medarbetarna i form av dialog så att även de får kunskap (inte information) om Lean.
- Mellancheferna upplever en god kommunikation och klarhet i *att* man ska jobba med Lean vilket förbättrar chansen till förändring.
- Vi finner att behovet av kommunikation kring Lean inte varit lika stort eftersom Lean inte upplevts som nytt och främmande då det introducerades som en förbättringsprocess, ett välkänt koncept på USIL.
- De äldre mellancheferna tror inte på Leans långvarighet och menar att Lean är en fluga som kommer att försvinna och tar ledningens engagemang med en nypa salt vilket inte bromsar förändringsprocessen men ej gör att den går snabbare.
- Mellancheferna upplever att det finns rykten om att Lean egentligen är till för att skära ner på personal vilket grundas i elimineringsprocessen i Lean-spelen, detta trots att sjukhuschefen dementerat ryktet.
- Vi finner att då det uppstått rykten kring Lean behövs planerad kommunikation som är viktig för att ta tillbaka kontrollen över informationen.

- Vi ifrågasätter samtidigt kommunikationens viktighet, kanske skulle ryktena ha startats ändå trots att man haft bästa möjliga kommunikation.

6.2 Sammanfattande diskussion

Vi har i vår analys av empiriskt material sett hur mellancheferna uppfattar kommunikationen som förhållandevis bra, dock med en viss brist på tydlighet och dialog i förändringsfrågan. Det finns många faktorer som skulle kunna förklara varför mellancheferna upplever brist på tydlighet och dialog. Att USIL har en hierarkisk organisation och konservativt tänkande är två. Mer rimligt är kanske att mellancheferna inte haft en tillräckligt god kontext för att föra dialog. Kanske har det varit oklart vilket kommunikativt ansvar som mellancheferna har och inte har i förändringsfrågorna. Eftersom mellancheferna i egenskap av att vara första linjens chefer anser att de har en viktig kommunikativ roll med ansvar för att förmedla information neråt i hierarkin kan det även vara så att små kommunikativa brister uppmärksammas och görs stora.

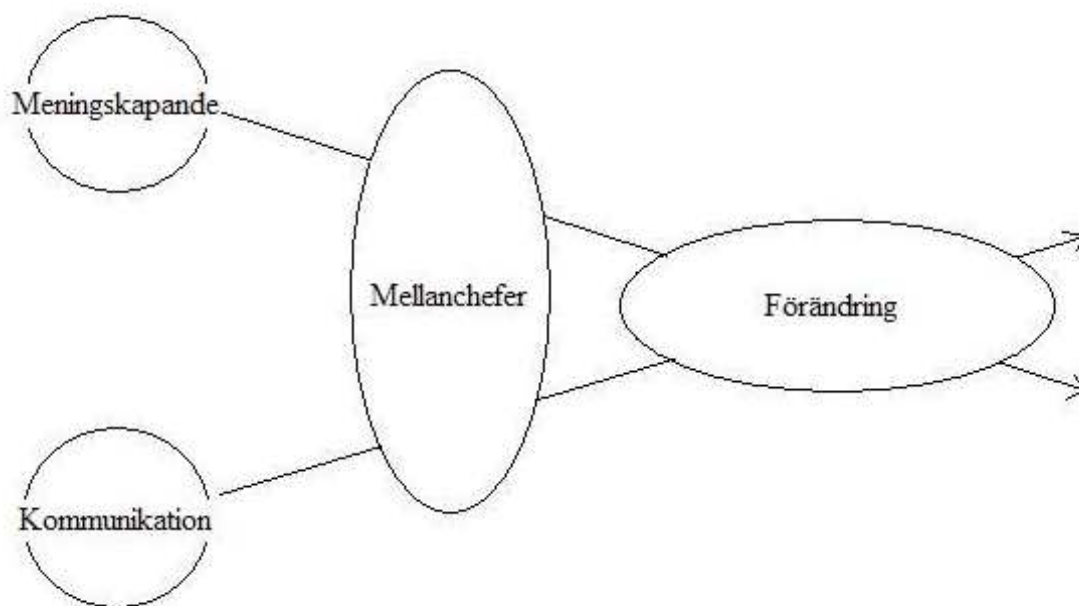
Det som funnits gemensamt för mellanchefernas uppfattning av Lean är att kommunikationsstaben har jobbat hårt och haft dialog som strategi. Trots det har mellancheferna uppfattat brist på dialog. Vad kan nu detta betyda? Ett alternativ är att eftersom de sett förändringsfrågan som en i grunden god förändring så har de inte ställt så höga krav på förändringen. De har uppfattat kommunikationen som relativt god när den kanske egentligen inte varit det? Detta kan förklara varför det ändå bildats ryknesspridningar kring Lean.

Ett annat scenario är att kommunikationen faktiskt varit utmärkt och att ryktesbildning och egna vinklingar hade ägt rum oavsett kommunikations karaktär. Om detta scenario skulle stämma kan det leda till ett ifrågasättande av kommunikationens betydelse i en förändringsprocess. Eftersom vi enbart har ett studieobjekt att utgå ifrån är det svårt att göra generella antaganden och vi gör inget ställningstagande till vilket av dessa scenarier som är korrekt eller mest trovärdigt.

När man gör ett Medie- och kommunikationsvetenskapligt arbete är det lätt att utgå ifrån att vissa saker inom kommunikation är givna vilket leder till att man bortser från att ifrågasätta dessa. En av dessa saker är den inverkan som den interna kommunikationen egentligen har

hos de anställda, frågan om kommunikationens betydelse vid en förändringsprocess. Vi finner det intressant huruvida kommunikationen, oavsett hur god den än är, i själva verket skulle kunna ha liten effekt och under vilka omständigheter skulle detta vara sant? Hur hade det sjukhus med perfekt kommunikation sätt ut? Hade det fortfarande varit ryktesspridning kring Lean?

Slutligen pekar vår empiriinsamling på att mellancheferna befinner sig mellan meningsskapande/kommunikation och förändring.



Figur 7. Förändring i mötet mellan meningsskapande och kommunikation.

Mellancheferna befinner sig mellan meningsskapande/kommunikation och förändring.

Att mellancheferna *befinner sig* mellan betyder nödvändigtvis inte att de *står* mellan visar vår empiri. Om man ska förenkla den roll som mellancheferna spelar i förändringsprocessen kan man säga att det är tre huvudsakliga faktorer som avgör. Mellanchefernas inställning till sin egen roll som kommunikatör och meningsgivare. Mellanchefernas förutsättning för dialog och ägande av förändringsfrågan. Samt mellanchefernas inställning till förändringen. Beroende på dessa blir mellancheferna antingen neutral, förstärkare av eller motståndare till förändring.

6.3 Vidare forskning

Ett ämne för vidare forskning skulle kunna vara ett brett master eller doktorandarbete som fokuserar på de implementeringar av japansk filosofi inom svenska organisationer som ägt rum sedan 1970-talet. Detta arbete om hur dessa implementeringar ägt rum, varför, praktiskt

genomförande, effekter och kritik skulle kunna bidra med god kunskap för media- och kommunikationsfältet liksom för organisationsläran. Hur skall kommunikation se ut inom dessa organisationer? Vilken blir den egentliga kommunikativa utmaningen vid sådana verksamhetsfilosofier och förändringar?

Eftersom Lean är ett tankesätt och förändringsarbete som blivit väldigt populärt är det också viktigt att förhålla sig kritiskt till det. Går det att jämföra Toyotamodellen där man gått från bilhantering till kunder till slutligen patienter? Vad betyder det att man ej heller talar om patienter utan om kunder i vissa kretsar av ledningen? Det behövs även mer forskning i förbättringsarbeten inom sjukhusvärlden. Där enorma resurser läggs på förändring är det också viktigt att fastställa vilka resultat det ger och med vilken intention som det utförs.

Referenslista

Alvesson och Berg (1988). *Företagskultur och Organisationssymbolism*.

Studentlitteratur

Angelöw, B (1991). *Det goda förändringsarbetet*.

Lund: Studentlitteratur

Backman, J (2008). *Rapporter och uppsatser*.

Narnyarma Press Danmark: Studentlitteratur.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*.

Studentlitteratur

Bryman, A (1995). *Research methods and organization studies*.

Routledge

Conrad och Poole (1998). *Strategic organizational communication*.

Harcourt Brace Collage Publishers

Fay, B (2007). *Contemporary philosophy of social science*.

Blackwell Publishing

Jarlbro, G (2000). *Vilken metod är bäst – ingen eller alla*.

Studentlitteratur

Lindlof, T (1995). *Qualitative Communication Research Methods*.

Thousand Oaks: Sage.

Müllern och Stein (1999). *Övertygandets ledarskap*.

Studentlitteratur

Patton, M. Q (1990). *Qualitative evaluation and research methods*.
Newbury Park: Sage

Petersen, H (2003). *Forandringskommunikation*.
Samfundslitteratur

Putnam och Pacanowsky (1983) *Communication and organizations*.
Sage

V. Platen, S (2006).
Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring.
DocuSys V, Frölunda, Universitetsbiblioteket.

Simonsson, C (2002). *Den kommunikativa utmaningen*.
Sociologiska institutionen – Lunds Universitet

Weick, K.E (1995). *Sensemaking in organizations*.
Thousand Oaks: Sage

Följande böcker refereras inte till i uppsatsen. Likväl har de varit viktiga för vår övergripande förståelse för kommunikationsvetenskap och för skapandet av uppsatsen.

Alvesson (1991). *Kommunikation, makt och organisation*.
Norstedts

Heide, M. Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*.
Malmö: Liber AB.

Nadler och Nadler (1998) *Champions of change*.
Jossey-Bass Publishers

Severin, W & Tankard, J (2001). *Communication Theories*.
Addison Wesley Longman, Inc.

Strid, J (1999). *Intern Kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*.
Studentlitteratur

Thylefors, I (2007). *Ledarskap i human service organisationer*.
Natur och kultur

Bilaga 1

Nedan följer det frågeformulär vi använt oss av under våra intervjuer.

1 Kommunikationskanaler

1.1 Hur fick du kontakt med sjukhusledningens vision av Lean?

1.2 Vilka kommunikationskanaler användes?

2 Vision och tydlighet

2.1 Hur uppfattar du sjukhusledningens vision av Lean?

2.1.1 Hur kommer det sig?

2.2 Uppfattar du att du har en tydlig bild av deras vision? (Om intervjupersonen, här efter I.P inte redan tagit upp det)

3 Kommunikation och isolering av händelser

3.1 Hur har Lean kommunicerats?

3.2 Vilka saker tycker du har varit viktigast kring kommunikationen?

3.3 Känner du till ”det goda exemplet”? (Om I.P inte redan tagit upp det)

3.3.1 Hur uppfattar du att ledningen kommunicerat kring det goda exemplet?

3.4 Känner du till Magnus Lords eller några andra Lean-utbildningar?

(Om I.P inte redan tagit upp det)

3.4.1 Hur uppfattar du att kommunikationen har fungerat vid dessa tillfällen?

4 Situationsspecifikt och sociala roller

4.1 Hur uppfattar du att det går att ha ”Lean-verksamhet”?

4.1.1 Vad tror du det beror på?/Hur kommer det sig?

4.2 Hur påverkar den här förändringen din roll? (Om I.P inte redan tagit upp det)

5 Blandat

5.1 Hur tror du Lean kommer att fungera i framtiden?

5.1.1 Hur kommer det sig?

5.2 Känner du att du är delaktig i utformningen av vad Lean innebär?

(Om I.P inte redan tagit upp det)

5.3 Tror du att ledningen kommer att hålla sig till Lean?

(Om I.P inte redan tagit upp det)

6 Kritiskt perspektiv

6.1 Finns det något i ledningens kommunikation kring Lean som du inte riktigt tycker överensstämmer med verkligheten?

6.1.1 Något mer?

6.2 Finns det något som du tycker har varit dåligt kring kommunikationen?

6.2.1 Hur kommer det sig?

7 Informell kommunikation

7.1 Hur pratar man på en informell nivå kring Lean? – vad sägs vid fikabordet?

7.1.1 Hur diskuteras Lean på en informell nivå mellan cheferna?

7.1.2 Hur diskuteras Lean på en informell nivå mellan chefer och medarbetare?

8 Sammanfattningsfrågor

8.1 Varför anser du att man ska ha, eller inte ha, Lean?

8.2 Anser du att det finns något som vi inte talat om, som vi borde ta upp, angående kommunikationen kring Lean?

9 Utanför Lean

9.1 Anser du att du har en kommunikativ roll som chef?

9.2 Hur ser läger ut på sjukhuset idag?

9.2.1 Hur tror du att detta (läget idag) påverkar kommunikationen på USiL?

Bilaga 2

Nedan följer en artikel från universitetssjukhuset.

2008-10-01 Artikel på sjukhusets intranät:

Lean och chefskap på hundra procent

Lean är USiLs verksamhetsfilosofi och ska genomsyra allt arbete. Divisions- och verksamhetschefer ska arbeta med chefsuppdraget på hundra procent.

Dessa tydliga budskap lämnade sjukhuschef Bent Christensen vid ett extrainsatt aulamöte för divisions-, verksamhets- och avdelningschefer samt medlemmarna i centrala samverkansgruppen den 29 september.

Bakgrunden till mötet var den ekonomiska situationen i Region Skåne. Det saknas 1-1,5 miljarder kronor i regionens ekonomi. Genom förnyelsearbetet har 600 miljoner kronor visserligen redan hämtats hem, men förändringar i regeringens budgetproposition bland annat avseende skatter medför att plus vänds till minus.

– Det kommer alltså inte att finnas några extra pengar för ökade uppdrag i Region Skåne, förklarade Bent Christensen. Dessutom måste ytterligare 200-300 miljoner kronor i Region Skånes samlade satsningar på nya uppdrag bort- eller omprioriteras.

Bent Christensens prognos för de närmaste två till tre åren visar att USiL behöver reducera driftskostnaderna med nära 200 miljoner kronor och dessutom skapa utrymme för

omställningar i storleken ytterligare 200 miljoner kronor.

– Det motsvarar en tioprocentig effektivisering och det är den största utmaningen de tio senaste åren. Är det möjligt? Ja, jag menar att vi kan klara det, utan tvekan. Men det kräver chefskap till hundra procent och att lean är vår filosofi. Det krävs att vi tänker på ett annat sätt.

Sjukhusledningen kommer att leda framtagandet av målbilder, planera för utbildning av chefer, coacha chefer, implementera performance management, delegera och decentralisera. Performance management innebär att det blir obligatoriskt att kontinuerligt i vardagen mäta sin verksamhet, hur den utvecklar sig i förhållande till målbilden.

– Det handlar om att arbeta med kvalitet, kostnader och leverans. Det sistnämnda innebär att leverera det som står i uppdraget i tid, med kortast möjliga ledtider.

Bent Christensens avslutningsord blev:

– Gå hem och fundera på ”Vad kan jag göra för mitt sjukhus!”

Divisions- och verksamhetscheferna ska senast torsdag 2 oktober ha tänkt igenom om de är beredda att arbeta med chefskapet på hundra procent och därmed ha fortsatt chefsuppdrag.

Bent Christensens bilder från aulamötet kommer att skickas till divisions- och verksamhetscheferna för vidare kommunikation.