

# Planerad förändring och medarbetarnas upplevelser

---

En kvalitativ undersökning av en omstrukturering av en avdelning i en sjukvårdsorganisation

*Karin Emgård*

---

Handledare Glen Helmstad



## ***Abstrakt***

Arbetets art:	Kandidatuppsats 15 hp
Sidantal:	40
Titel:	Planerad förändring och medarbetarnas upplevelser. En kvalitativ undersökning av en omstrukturering av en avdelning i en sjukvårdsorganisation.
Författare:	Karin Emgård
Handledare:	Glen Helmstad
Datum:	22 december 2015
Sammanfattning:	<p>Studien undersöker personalkategoriernas reaktioner på ett nivåstruktureringsprojekt. Första mätillfället inträffade i förändringens planeringsskede, det andra vid dess genomförande. Området har belysts av få arbeten. Studerad organisation är Lasarettet i Ystads CPAP-avdelning. Nivåstruktureringsmålet var kortare väntetider och effektivisering. Syftet med föreliggande arbete är att bättre förstå skillnader och likheter i medarbetarnas upplevelser och reaktioner på en förändring i dess olika stadier samt hur processen påverkar deras agerande. De teoretiska utgångspunkterna var organisationsförändring och dess påverkan, betydelsen av kommunikation, beteenden, typer av motstånd samt medarbetarnas engagemang.</p> <p>Arbetet har genomförts som en kvalitativ studie med halvstrukturerade intervjuer. Målgruppen är berörda undersköterskor, sjuksköterskor och läkare där intervjuerna genomfördes med en tidsaspekt av 2x15 minuter. Öppna frågor ställdes för bredare svar.</p> <p>Föreliggande resultat visar att känslor och reaktioner vid starten av ett förändringsarbete kommer att vara desamma vid en senare tidpunkt under förändringen. Detta understryker betydelsen av en god inställning till en förändring från början. En god kommunikation, spelar roll för om en förändring blir positiv men mycket handlar om det klimat som råder från start och vikten och förståelsen för hur man kan upprätthålla detta, för att skapa positiva reaktioner och ett stort engagemang hos de berörda. En slutsats är att dynamiken i en organisation kan väga upp bristerna i en kommunikation och ge ett lyckat förändringsarbete, om inställningen till förändringen är positiv vid en initiering.</p>
Nyckelord:	Förändringsprocess, organisationsförändring, förändringar inom förändringsarbete, motivation.

## Innehåll

Förord.....	i
1. Inledning .....	1
1.1. Syfte.....	1
1.2. Uppsatsens disposition.....	2
2. Litteraturgenomgång och forskningsfrågor.....	3
2.1. Litteraturval och källkritik.....	3
2.2. Organisationsförändring .....	3
2.2.1. Teorier om organisationsförändring .....	4
2.2.2. Rör dig eller dö- om vikten av förändring.....	5
2.2.3. Betydelsen av ett bra kommunikationsklimat .....	5
2.2.3.1 Kommunikation i en enkel hierarki.....	6
2.2.4. Dialog som en förutsättning för framgångsrik förändring.....	6
2.3. Teoretiska perspektiv på mänskliga reaktioner i samband med planerad förändring.....	7
2.3.1. Olika grader av uppslutning .....	7
2.3.2. Känslor av förlust .....	8
2.3.4. Nöjdhet, förnekelse, förnyelse och förvirring .....	9
2.3.5. Stress.....	9
2.3.6. Motstånd – typer och faser .....	10
2.4 Tidigare forskning kring planerad förändring och medarbetares upplevelser.....	11
2.4.1 Exempel på en tidigare kvalitativ studie med fokus på medarbetares upplevelser.....	11
2.4.2. Stress hos medarbetare vid en förändring inom sjukvården.....	11
2.4.3. Ledares beteende och medarbetares förmåga till förändring.....	12
2.4.4. Upprätthålla anställdas engagemang under en organisationsförändring .....	12
2.4.5. Organisationsutveckling en viktig del i organisationsförändring.....	13
2.4.6. Anställdas respons till en förändring inom sjukvården.....	13
2.5 Forskningsfrågor .....	14
3. Metod .....	16
3.1. Vetenskapsteoretisk ansats .....	16
3.2 Kvalitativ metod.....	17
3.2.1 Intervjuer .....	18
3.2.2 Urval .....	18
3.3 Genomförande av intervjuerna och analys.....	19

3.4. Tillförlitlighet/kvalité .....	20
3.5. Metoddiskussion .....	21
4. Empiri .....	23
4.1. Bakgrund för resultat .....	23
4.1.1. Orsak och syfte .....	23
4.1.2. Kommunikation - då och nu .....	24
4.1.3. Reaktionen över tid .....	25
4.2. Sammanfattande resultat .....	26
5. Analys och diskussion .....	28
5.1. Teoridriven tolkning .....	28
5.1.1. Kommunikation och uppslutning .....	28
5.1.2. Jobbet som en identitet påverkar förändring .....	29
5.1.3. Reaktionen från start sitter kvar .....	29
5.1.4. Kommunikation i en hierarki .....	30
5.2. Vidare forskning .....	31
5.3. Slutsats .....	31
Referenser .....	32
Bilagor .....	a
1. intervjufrågor chef .....	a
2. Intervjufrågor personal .....	b

## Förord

Inom sjukvården finns ett område som kallas CPAP. CPAP står för Continuous Positive Airway Pressure. Detta instrument är ett hjälpmedel vid andning under framförallt natten. Processen med CPAP- mask är att masken gör så att alveolerna i lungorna inte faller ihop under utandning, genom att skapa ett högre atmosfäriskt tryck i lungorna.

ÖNH-enheten står för Öron Näsa Hals. Det är inom detta område som CPAP ligger inom sjukvården och den avdelning som jag valde att undersöka vidare under deras pågående nivåstruktureringsprojekt.

Nivåstruktureringsprojektet innebär att SUS, Skånes universitets sjukhus skall avlastas från utprovning av CPAP - masker, vilka fördelas mellan Kryh (Kristianstad, Ystad samt Hässleholms sjukvårdsförvaltning) samt SUND ( Helsingborg-, Ängelholm- samt Trelleborgs sjukvårdsförvaltning). Detta innebär för Kryhs del en fördubbling av utprovningarna räknat på årsbasis. Ungefär 500 tidigare utprovningar beräknas istället bli 950.

Jag vill i detta förord tacka min handledare Glen Helmstad för all ovärderlig hjälp och stöttning under arbetets gång, att vid varje handledningstillfälle ge nya vinklar att angripa och hålla min motivation uppe.

*”Varje morgon i Afrika vaknar en gasell upp. Den vet att den måste springa fortare än lejonet annars kommer den inte att överleva. Varje morgon vaknar ett lejon och det vet att det måste springa fortare än den långsammaste gasellen eller så kommer det att svälta. Det spelar ingen roll om du är lejon eller gasell, när solen går upp är det bara att sätta igång och röra på sig.” – R. Bannister (Beckman et al., 2014)*

## 1. Inledning

Inom de flesta organisationer i Sverige och närmast kontinuerligt i sjukvården, talar man om förändringar. Dessa motiveras med en möjlig effektivisering av verksamheter och för konsumenten/patienten bibehållen kvalitet eller kanske till och med en förbättring av en produkt/tjänst. Det finns en mängd teorier om hur en organisationsförändring ska genomföras och vilka utfall som gett något positivt respektive negativt resultat. Här måste man beakta att vad som är positivt för en organisation, till exempel effektivisering som ger en besparingseffekt i budgeten, kanske upplevs för konsumenten/patienten eller de som arbetar i organisationen, som något negativt (Hartman, 2004).

Det samhälle är i en ständig förändring. Vi får ny uppdaterad teknologi, internet expanderar och våra liv blir digitaliserade. Att säga att vi inte utsätts för en konstant förändring vore att inte se den värld vi lever i. Alla människor borde vara intresserade av att förstå förändringar, inte bara i organisationer utan överallt runtomkring oss som påverkar oss. De flesta som arbetar inom organisationer har varit med om någon form av organisationsförändring (Jacobsen, 2013). Det intressanta i denna verklighet är hur varje individ uppfattar en förändring. Hur påverkas beteende och motivation hos medarbetare under en initiering av en förändring kontra en förändring som är pågående? Vad är det som ger dessa förändringar om det finns några, vad beror det på och hur kan man i så fall vända det till någonting positivt?

Hur vi kommer att reagera vid en förändring beror på en mängd olika faktorer. Man kan se denna förändring utifrån tre olika angreppspunkter; individ, organisation eller omvärld. I begreppet individ ingår att hur vi reagerar på/i en förändring beror på tidigare erfarenheter av förändringar. Vilken livssituation man befinner sig i just nu samt vilken förmåga att ta sig ut på arbetsmarknaden igen som finns. En annan viktig faktor på begreppet individ är vilken kompetens man har för att ta sig an förändringen. I den sista delen handlar mycket om en god kommunikation. En god kommunikation skapar ett gott arbetsklimat där en förändring kan växa och frodas (Angelöw, 2010).

I faktorn organisering handlar det exempelvis om synen på genomförandet av förändringsarbetet. I faktorn med omvärlden handlar det med om samhällsklimatet och det rådande arbetsmarknadsläget (Angelöw, 2010).

### 1.1 Syfte

Denna uppsats kommer huvudsakligen befinna sig inom individ- faktorn. Syftet med föreliggande arbete är att bättre förstå skillnader och likheter i medarbetares upplevelser

och reaktioner på en förändring i dess olika stadier samt hur processen påverkar deras agerande.

För att tydliggöra syftet, undersökningen syftar till att få en förståelse för hur en förändringsprocess påverkar en organisations medarbetare under en initierad förändringsprocess och under en pågående. Med detta i fokus kommer den tidigare B- uppsatsen ”Nivåstruktureringsprojekt för CPAP på lasarettet i Ystad” (2015) använts som en bas för att kunna urskilja eventuella skillnader och likheter i upplevelser och motivation hos medarbetarna under en initierad förändring och en pågående vilket leder fram till C- uppsatsen. Vilka skillnader och likheter i motivation och upplevelser hos de berörda finns mellan den planerade förändringen och den pågående? Vad kan dessa skillnader/likheter med stöd i teorier ha för betydelse för om förändringen kommer få ett positivt eller ett negativt utfall? Vidare studerar denna uppsats om dessa potentiella förändringar är något som kan styrkas i rådande teorier samt hur man kan använda sig av teorierna. Förändring hos medarbetarna, som finns potentiellt, för att nå den effektivisering och förbättring av produkten som organisation vill nå studeras.

## ***1.2. Uppsatsens disposition***

I detta första kapitel introduceras ämnet för uppsatsen och det övergripande allmänna syftet med det samma. Kapitel två i uppsatsen innefattar litteraturgenomgång och preciserat syfte. Olika rådande teorier om hur en organisationsförändring påverkan är på individer och vilka följder dessa får tas upp. Vidare preciseras syftet ytterligare och forskningsfrågor för att nå fram till en slutsats för arbetet diskuteras. Kapitel tre är ett metodkapitel som beskriver hur jag gått till väga för att finna materialet som har använts samt hur själva intervjuerna utformades och genomfördes. Arbetet går in på resultatet där den empiriska forskningen presenteras. Sista avslutande delen är analys- och diskussionsdel, där det uppkomna resultatet kopplas samman med tidigare forskning samt egna reflektioner. Referenslitteratur samt bilagor ligger som sista del i denna uppsatsen.

## **2. Litteraturgenomgång och forskningsfrågor**

Studien kommer gå igenom den litteratur som arbetet bygger på. Inledningsvis diskuteras litteraturval och källkritik. Såväl böcker, artiklar som en tidigare kandidatuppsats används som litteratur för att få ett vidare grepp om området. Böcker ger en fast bas medan artiklar och uppsatser är påbyggnad som stöder de rådande teorierna och samtidigt ger mer kraft till resultatet av studien.

När man definierat vad en organisationsförändring innebär förstår man bättre hur medarbetare, påverkas under ett pågående förändringsarbete, hur beteendemässiga processer ser ut från start till mål och hur detta påverkar själva utfallet. Kommunikations betydelse under en förändringsprocess och de följder som en förändring ger presenteras i litteratur som lägger grund för fortsatt analys av det uppkomna resultatet och hjälper att lokalisera och analysera skillnaderna mellan de båda undersökningarna och vilken betydelse detta har på ett pågående förändringsarbete.

### **2.1. Litteraturval och källkritik**

Litteratursökningen har skett via Samhällsvetenskapliga fakultetens bibliotek i Lund genom deras databas LUBsearch. Vidare har den tidigare B-uppsatsen ”Nivåstruktureringsprojekt för CPAP på lasarettet i Ystad” (2015) använts som en bas för att kunna urskilja eventuella skillnader och likheter i upplevelser och motivation hos medarbetarna i organisationen som undersöktes. Även andra C-uppsatser har studerats i ämnet via databasen LUP student Papers. Detta för att få en inblick i tidigare studenters arbeten och hitta potentiell litteratur av intresse. De sökord som har använts är: organisationsförändring, förändringsdynamik, kommunikation/communication, förändringsarbete, motivation vid förändringsarbete, ledarskap, organizational change, psychological samt delaktighet vid organisationsförändring.

Den litteratur som använts visar på olika sätt på förändringsarbete och hur olika teorier kan förklara varför en förändring blir lyckad med avseende på medarbetarnas/ de berördas engagemang, motivation och känsla för förändringen. Samtlig litteratur (som kommer att tas upp i teoridelen) berör samma område och har samma synpunkter i många av fallen, men ger något olika vinkling på det som sägs. Den valda litteraturen lägger olika stor tyngd och djup inom olika områden av ämnet, vilket gör att dessa kompletterar samt belägger varandra väl. Som exempelvis Angelöw 2010 och Jacobsen 2013, som båda talar om förändring utifrån individer men angriper problemet på olika sätt.

### **2.2. Organisationsförändring**

För att kunna förstå hur medarbetare påverkas vid en organisationsförändring, är det av vikt att först definiera begreppet.

Förändringar är någonting som finns runtomkring oss ständigt. Angelöw (2010) skriver om att vi alltid befinner oss i en livslång och pågående förändringsprocess. Redan Herakleitos som var en grekisk filosof ca 500 fKr talade om att en flod som man går ner i för en andra gång inte är densamma som när man gick ner i den en första gång. Han menade på att allting flyter likt vattnet. Att den enda sanna verkligheten som finns är förändring, vilket är någonting som vi ständigt befinner oss i.

Det finns väldigt många olika definitioner på förändring/ organisationsförändring. Jacobsen (2013) skriver att ett samband för alla definitioner då det gäller förändring är



att de innehåller någon form av olika tillstånd. Definitionen som Jacobsen (2013) använder sig av är följande ”En organisation har förändrats när den uppvisar olika drag vid (minst) två olika tidpunkter. Detta kan uttryckas mer exakt på följande sätt: Förändring är en empirisk observation av skillnader i form, kvalitet eller tillstånd hos en organisation under en längre tid.” (s. 21)

Alvesson och Svenningsson (2008) talar om att en organisationsförändring är ett mycket brett område. Inom organisationsförändring finns olika tidsspann, olika intressen som påverkar ex. industriella/professionella trender eller förändringar inom själva organisationen som är specifika för denna samt någon annan typ av förändring så som nedskärningar. Tid är ofta ett begrepp som står i fokus då man hör organisationsförändring. Att bara se till en förändring snabbt i själva stunden anser många forskare inom området felaktigt. De menar istället att man ska se till förändringen som någonting som studeras genom longitudinella perspektiv, där nerslag kan göras på vissa specifikt utvalda tider (Alvesson et al., 2008).

### **2.2.1. Teorier om organisationsförändring**

En mycket använd teori då det kommer till en planerad organisationsförändring är Kurt Lewins trestegsmodell för förändring. Fokus hos Lewin låg i att alla människor och våra sociala system strävar efter att nå stabilitet. Vi har en ökad benägenhet att söka efter just stabilitet i det arbete vi utför. En förändring i ett system som går från ett tillstånd till ett annat är en förändring som är påverkingsbar enligt Lewin. Lewin talar om drivkrafter och motkrafter som två delar i något han kallar sociala kraftfält. Drivkraften är det man vill ha vid en förändring. Detta driver förändringen framåt och är utvecklande, medan motkraft är någonting som håller förändringen tillbaka och hindrar utvecklingen framåt. För att komma till stånd med en positiv förändringsprocess måste den som leder förändringen se till att den starkaste delen i det sociala kraftfältet är just drivkraft och hitta ett sätt att förstärka denna ytterligare. För att göra detta skapade Lewin en modell som kallas Lewins trestegsmodell för förändring. Dessa tre steg var: ”upptining”, genomförande och nedfrysning. Där upptining är ett nuvarande tillstånd som handlar om att förbereda organisationens medlemmar på förestående förändring, genomförande är åtgärder eller handlingar samt nedfrysning som är ett framtida tillstånd. De två första stegen är oftast där som mest fokus läggs då det handlar om förändringsledarskap. Upptiningsfasen handlar om att få medarbetarna/ övriga berörda av förändringen att känna att förändringen är någonting som är riktigt, viktigt och att det är något bra med att förändras – man tinas upp. Själva genomförande steget handlar om att ledaren måste vara aktiv i förändringsprocessen redan innan den egentligen har startat. Man måste skapa en väg för att förändringen ska kunna ske, dvs skapa ett klimat där drivkrafter är starkare än motkrafter och där drivkrafterna förstärks. (Jacobsen, 2013)

Som nämnt ovan är Lewin en av de tidiga forskarna inom detta område. Lewin ger en abstrakt och schematisk bild av en förändringsprocess, medan senare forskare har mer sofistikerade modeller. En av dessa nyare modeller är beskriven i Jacobsen (2013). Jacobsen (2013) har skapat en konceptuell modell. Detta är en modell som mer är ett hjälpmedel för att förstå verkligheten och vad som bygger upp en teori om organisationsförändring. Man kan tala om fyra olika komponenter som behövs. Dessa fyra komponenterna är; förändringens drivkrafter, ändringens innehåll och omfattning, ändringskontexten samt ändringsprocessen. De fyra komponenterna visar på att en förändring inte är någonting som lätt kan förenklas. Förändringar beror på en rad olika faktorer. En del förändringar sker mycket snabbt medan andra sker pågående under en lång tid, vissa

möter motstånd andra gör det inte. En del i det som modellen vill visa är att förändringar har en oändlig variation av olika möjligheter och utfall. Vidare påverkar samtliga fyra komponenter varandra. För att förstå hur själva förändringen går till och vad som påverkar den måste man se till samtliga komponenter.

Czarniawska (2005) beskriver två typer av förändringsmodeller som används vid organisationsförändringar. Dessa båda är diffusionsmodellen samt översättningsmodellen. Diffusionsmodellen handlar om att kraften till förändringen kommer från den ursprungliga rörelsen, lagen om tröghet. I denna typ av modell spelar ledarskapet en stor roll. Idéerna som kommer till förändringen ska bara finnas i ett vakuum. Om det sker någon form av påverkan på idéerna kommer detta att störa och idéerna kommer ej att bli lika bra. Vidare anser denna modell att förändringar av den ursprungliga idén inte får finnas. Detta förklaras som att sådana nya förändringar skulle innebära ett hinder/ ett stopp för den ursprungliga idén och på så sätt inte vara gynnsam för förändringen.

Översättningsmodellen så kallat kollektivt skapande, handlar om att det inte finns någon ursprunglig rörelse. Kraften till förändring kommer från varje individ som vill göra någon form av förändring. Hela förändringsprocessen handlar i detta fall om att friktion är gynnsamt för en lyckad förändring. Idéer överförs från person till person och bearbetas, vilket betonar vikten av kommunikation. Att det sker förändringar i den första idén till förändring är någonting som ses som positivt och som gynnar snarare än missgynnar ett förändringsarbete (Czarniawska, 2005).

### **2.2.2. Rör dig eller dö- om vikten av förändring**

En förändring måste ske för att en utveckling ska få lov att äga rum. Om det inte sker en utveckling av en organisation så kommer denna att gå under eller hamna långt efter sina konkurrenter. I det rådande klimat vi har i dagens läge gäller det att hitta idéer och genomföra dem för att effektivisera, producera mera och hela tiden gå mot en förbättring. Det är så vår värld fungerar och det är efter den vi måste spela. Problemet som uppstår då är bara att få alla med på tåget, vilket handlar om att skapa drivkraft och inte motkraft, exempelvis genom en god kommunikation genom en förändringsprocess (Beckman et al., 2014).

Betydelsen av en god kommunikation under ett förändringsarbete är mycket stor. Ett gott kommunikationsklimat är ett klimat där både chefer och medarbetare känner att de är delaktiga i förändringen och kan påverka i olika beslut genom att de har skapat en gemenskap i den goda kommunikationen (Johansson et al., 2008).

### **2.2.3. Betydelsen av ett bra kommunikationsklimat**

På en arbetsplats där det råder en god stämning är ofta svaret på varför att det råder en god kommunikation mellan chefer och medarbetare – medarbetare emellan. Det handlar om en kommunikation som inte enbart är formell utan som även är informell och som möjliggör grunder för gemenskap och socialisation. Attityder, normer och värderingar skapas på arbetsplatsen och är positiva just för att klimatet tillåter det att vara det. Förutsättningen för att ett förändringsarbete ska bli lyckat är just att ha en organisation där denna typ av klimat råder. Om en miljö är allmänt positiv kommer engagemang, motivation och idéer att gynnas och utvecklas i större utsträckning än vad det skulle ha gjort annars (Johansson et al., 2008).

Vikten av öppen kommunikation på en arbetsplats mellan chefer och medarbetare är avgörande för hur väl en förändring ska mottas. Där man känner att en debatt och en

diskussion är möjlig finns det inte plats för negativt motstånd utan det blir enbart ett positivt motstånd. Detta är den typen av motstånd man vill nå då det är ett gynnande motstånd som driver en organisationsförändring framåt istället för att den står stilla eller går bakåt på grund av en bristande kommunikation. Vid en god kommunikation kan eventuella missförstånd och svårigheter lösas direkt istället för att negativa yttringar och attityder ska tillkomma. En god kommunikation är en förutsättning för en konkurrenskraftig organisation (Johansson et al., 2008).

### 2.2.3.1. Kommunikation i en enkel hierarki

Bolman och Deal (1997) talar om en kommunikation som sker om en enkel hierarki råder i en organisation. Inom en sådan typ av kommunikation handlar det om att informationen om att mellancheferna har en central roll och rapporterar till högsta chefen och neråt till de övriga. Denna typ av kommunikation resulterar i att högste chefen kan lägga sitt fokus på uppgiften med själva förändringen medan mellancheferna mer sköter det administrativa. Med detta menar de att den högste chefen ser till att relationer mellan olika delar fungerar men att det samtidigt finns en viss distans till kommunikationen med toppen. Detta kan ge en viss risk för felaktig information då det går två steg innan informationen når de berörda, men samtidigt kan man ändå se denna typ av kommunikation som ett mer effektivt sätt. Detta då fler nivåer, delar där kommunikationen viker av för att diskuteras, leder till en kommunikation som blir svårare och oftare leder till missförstånd.

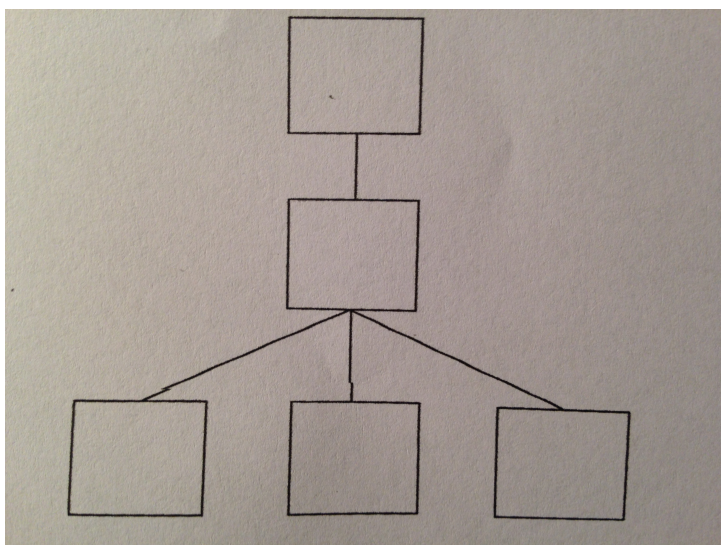


Bild 1, Enkel hierarki, bild tagen ur Bolman et al., 1997, s. 110.

### 2.2.4. Dialog som en förutsättning för framgångsrik förändring

En tydlighet och en öppenhet i kommunikationen är viktig för att nå de mål man vill nå och föra ett lyckat förändringsarbete. Om man alltid för en dialog kan missförstånd klargöras och orsaken till varför man genomför förändringen motiveras ytterligare. I dialogen ges en möjlighet till delaktighet. Delaktighet är någonting som är A och O för om en förändring ska bli lyckad eller inte. Om medarbetarna känner att deras åsikter och idéer väger någonting kommer de vara mer positiva att genomföra själva förändringen. För att en förändring ska fungera och ge de mål man vill nå kräver det engagemang, motivation och delaktighet från de involverade. Allt detta fås genom att föra en fungerande dialog mellan de som fattar beslut och de som berörs av besluten. Det är viktigt

att föra såväl informella som formella samtal mellan kollegor och chefer. Detta skapar en gemenskap där utbyte av information kan flöda fritt. Dock kan informella samtal ge felaktig information om det som cheferna förmedlat har varit otydligt eller oklart. Detta kan skapa rykten och rädsla. Men samtidigt måste man ha en förståelse för den tyngd dessa samtal har, trots de brister som kan uppstå. Den gemenskap som bildas och förstärks skapar en minskad oro för en förändring och kan leda till att en mer positiv syn av förändringen kan få komma fram genom samtalen i gemenskapen (Johansson et al., 2008).

### ***2.3. Teoretiska perspektiv på mänskliga reaktioner i samband med planerad förändring***

Förändringar är någonting som har skett sedan minnes tider och som sker konstant även idag. Att förändras och utsättas för förändringar är en livslång process. En stor del i att vi lever i en konstant förändring är att vi är del i en global värld där allting påverkar vartannat. Organisationer genomgår hela tiden förändringar för att bli så effektiva och målfokuserade som möjligt. Men för att det ska bli ett framgångsrikt förändringsarbete handlar det om att få en positiv respons hos medarbetare (Jacobsen, 2013).

För att nå en lyckad organisationsförändring krävs som ovan nämnt att medarbetarna är positivt inställda till förändringen. Frågan man då kan ställa är då vad som gör att en individ blir positivt eller negativt inställd till en organisationsförändring?

Hur vi kommer att reagera på en förändring beror enligt Angelöw (2010) på om det är en självvald eller en påtvingad förändring och om vi uppfattar att denna förändring kommer att leda till någonting positivt eller negativt.

Om en människa kommer att reagera på en förändring med entusiasm, likgiltighet eller kraftigt motstånd beror enligt Argyris och Schön (Jacobsen, 2013) på människans psykologiska försvarsmekanismer. Detta är försvarsmekanismer som aktiveras när det kommer någon eller någonting som försöker att förändra dem. I grund och botten anser dessa forskare att det handlar om vilka grundvärderingar varje individ har som ger förutsättningarna för hur denne individ kommer att välja att bete sig vid/i en förändringsprocess. Vissa individer bygger på värderingen att det alltid finns en vinst eller förlust i allt som görs, i alla förändringar som genomförs. Om det är någon som kan vinna på en förändring och någon annan kan förlora på den kommer förändringen att gå in som ett hot och de psykologiska försvarsmekanismerna slås på, vi väljer att visa motstånd till förändringen (Jacobsen, 2013).

#### **2.3.1. Olika grader av uppslutning**

Uppslutningen till en förändring kan delas in i tre olika typer enligt en av de mest använda teorierna om uppslutning kring förändring. Man delar in uppslutningen i tre faser som går från svag anslutning i fas ett till stark anslutning i fas tre. Fas ett kallas för nödvändighetsuppslutning. Detta innebär att det bara finns valet att ansluta till förändringen. Motstånd i denna fas är något som individen hade velat göra men som inte går då man tänker på vad det kostar. Med detta menas vad individen har att förlora om den inte är med på förändringen. Exempelvis kan det handla om investeringar i exempelvis det nätverk man byggt upp inom organisationen eller den karriär man har där. Vidare kan ett motstånd till förändringen om man är i denna fas vara alltför kostsam på grund av att man inte har möjligheter att hitta ett annat jobb än det man har. En viktig del i anslutningen då det gäller motstånd till förändringen är att de som känner sig trygga i sin

jobbsituation, att de kan finna ett annat jobb utanför organisationen, lättare kan motsätta sig förändringen än de som inte har samma möjligheter (Jacobsen, 2013).

Fas två är normativ uppslutning. Här sluter man upp till förändringen för att man känner att det finns en känsla av att man borde göra det. Som individ inom organisationen känner man att organisationen gjort så mycket för en att det mer är som en plikt att följa med i den förändring som sker, att ansluta sig blir ett sätt att återgälda. Ett exempel på denna fas kan vara att organisationen satsade mycket på individen vid en sjukdom eller liknande. Den sista fasen kallas affektiv uppslutning. Här ansluter individerna just för att de tycker att förändringen verkligen är nödvändig och bra. Här handlar det inte om någon plikt-känsla eller rädsla av att förlora något, utan om ren entusiasm till förändringen. Man tänker att förändringen kommer lösa rådande problem och att det kommer ge ett positivt resultat (Jacobsen, 2013).

### **2.3.2. Känslor av förlust**

Alla reagerar som nämnt tidigare olika på en förändringsprocess inom en organisation. Enligt Plank och Eneroth (2008) kan en organisationsförändring som ses som negativt och ibland upplevas som en förlust. Om en förändring upplevs som en förlust, är detta farligt då det kan tolkas in som ett hot eller en kris mot själva förändringen. Exempel på förluster som tas upp är citerat:

- Förlust av trygghet och status
- Förlust av förväntad framtidsbild
- Förlust av kollegor, chefer, medarbetare och vänner (s.49)

Eftersom alla individer är olika och värderar olika saker olika starkt kommer en förlust för en person inte vara det samma för någon annan. För en individ kan det vara totalt förödande att förlora sina kollegor, chefer etc. medan det för någon annan kan ses som någonting som inte har så stort värde eller påverkar så mycket i förändringen. Om det är en mycket stark reaktion då det gäller förlusten kommer det att skapas en sorgereaktion. En sorgereaktion i sin tur ger upphov till starka motkrafter istället för drivkrafter och resulterar i motstånd, vilket till viss utsträckning inte behöver vara negativt för en förändring. Men om det går i för stora proportioner eller inte går att lösa kommer det påverka förändringen negativt (Plank et al., 2008).

Plank och Eneroth (2008) talar om en förlustkurva skapad av J. Cullberg. Denna kurva delas in i fyra delar. Första delen kallas chock. I denna fas går individen in i en ny livssituation som hen upplever som hotfull. Det är någonting nytt som kommer hända som ej längre är det stabila som vi alltid vill sträva mot. Fas nummer två i kurvan kallas reaktion. Denna del innebär att personen går in en förnekelsefas, går i försvar genom att de psykologiska försvarsmekanismerna slås på eller flyr. Vidare har individerna i denna fas svårt att agera. Fas nummer tre kallas reparation och börjar med en period av sorg, där individen sörjer det som den förlorat. Detta för att sedan under en period successivt acceptera den nya verkligheten. Fas tre slutar med att det kommer nya idéer. Sista fasen kallas nyorientering. Denna fas handlar om att individen är tillbaka på banan igen. Hen väljer att pröva nya idéer och går mot en ny verklighet.

Under förlustkurvans första två delar kommer kommunikationen mellan olika individer att minska och fokus kommer att vändas inåt då varje individ är mer fokuserad på sig själv och inte riktar sitt fokus på någon annan. Här gäller det för ledningen eller de som ansvarar för förändringen att lägga märke till signaler och små förändringar hos medar-

betarna. Det viktiga är att ledningen upprätthåller en god kommunikation genom att kontinuerligt förklara vad som kommer att hända under förändringen och ge positiv feedback till alla att de jobbar på ett bra sätt och gör det bästa av den rådande situationen under den pågående förändringen (Plank et al., 2008).

#### **2.3.4. Nöjdhet, förnekelse, förnyelse och förvirring**

Ytterligare en teori om förändring kallas för förändringens fyra rum. Detta är en teori som är skapad för att studera hur organisationer och människor reagerar i samband med en pågående förändring. Under en förändring kommer en grupp eller en individ att röra sig mellan dessa fyra psykologiska rum. De fyra psykologiska rummen är: Nöjdhet, censur/förnekande, inspiration/förnyelse samt det fjärde förvirring och konflikt (Angelöw, 2010).

Nöjdhet innefattar att individen eller gruppen har gjort en anpassning. De känner inget behov till förändring. Man känner sig som vilken individ som helst har en realistisk uppfattning om situationen. Censur/förnekande detta kallar Claes Janssen (Angelöw, 2010), som utvecklat teorin, för pseudoanpassning. Detta är ett stadium där man sätter upp en fasad för att upprätthålla någonting som känns tveksamt, ihåligt eller tomt. I detta rum finns mycket irritation och ansträngd självbehärskning. Rummet som kallas inspiration/förnyelse har en pågående skapande förändring. Här ingår positiva egenskaper, så som starkt självförtroende, energi, utvecklingspotential samt stor vilja att vara med och påverka. Det sista rummet kallas förvirring och konflikt. Detta rum kännetecknas av missanpassning. Man vet inte vad som är fel, mer än att något känns fel. Orsaken till vad det beror på kan vara individen själv eller andra, orsaken är flytande. Här kännetecknas rummet av negativa egenskaper: självupptagenhet, rädsla, ilska, tvivel osäkerhet på sin egen kompetens och vad man som individ vill åstadkomma (Angelöw, 2010).

#### **2.3.5. Stress**

Olika nivåer av stress är någonting som vi dagligen utsätts för i våra liv. Stress att hinna till bussen, stress att skriva klart en uppsats, stress att träna, det finns alla möjliga typer av stress detta är bara några exempel. Ett tydligt exempel då stress kan bli påtagligt är vid en organisationsförändring vilket artikeln ”The personal costs of organizational change: A qualitative study” av Smollan (2016) talar om. Smollan hänvisar till WHO:s definition av arbetsplats- relaterad stress vilket citeras: “Work-related stress is a pattern of reactions that occurs when workers are presented with work demands not matched to their knowledge, skills or abilities and which challenge their ability to cope.”

Enligt Smollan (2016) finns det forskning som visar på att stress kan utlösas om en organisationsförändring går för snabbt eller för långsamt eller om kommunikationen under förändringen är bristfällig. En avsaknad av väl fungerande kommunikation under ett förändringsarbete kan leda till osäkerhet och ångest. Fysiska problem av stress kan vara huvudvärk, ryggvärk, hjärtsjukdomar etc. Medan psykologiska kan vara aggressivitet, depression eller exempelvis utbrändhet. Vidare tar Smollan (2016) upp att stress som påverkar en anställd i ett företag inte enbart påverkar denne utan att det även påverkar dennes familj, vänner, släkt osv. Vilket gör att denna stressutlösta förändringsprocessen kan bli ett samhällsproblem.

Stress finns i alla jobbsituationer, men problemet är då stress kommer av att det utlöses av en ny situation som har med en förändring att göra, till exempel att mängden jobb för en individ kommer att öka vilket skapar en överhängande stress. I den undersökning som Smollan (2016) genomförde framkom resultatet att nivåerna av stress för medarbe-

tarna fanns både innan själva förändringen ägt rum, under själva förändringen samt efter själva förändringen, med en peak under den pågående förändringen. Peaken låg här då det råder en större osäkerhet under den pågående förändringen som under de övriga delarna. Någon skillnad mellan kön eller ålder fanns inte att hitta i studien. Stressbilden gav negativa reaktioner på förändringen och visade på ökad upprördhet då det kom till att inte tycka att man fått tillräckligt med information om förändringen eller under den pågående förändringen.

### **2.3.6. Motstånd – typer och faser**

Motstånd mot en förändring kan enligt en teori delas in i fyra olika faser, där det går från ett mycket mildt motstånd till ett extremt aggressivt motstånd. Fas ett kallas apati/likgiltighet. I denna fas ses ett bristande intresse till förändringen, i en frånvaro av såväl negativa som positiva känslor. Denna fas kan ofta komma då en förändring har inträffat hastigt med förväntningar om att snabbt nå det ställda målet (Jacobsen, 2013).

Fas två kallas passivt motstånd, vilket är något mer synligt än i föregående. Här tillkommer negativa attityder och förväntningar. Man förstår inte vad en förändring ska vara bra för. Fas tre handlar om aktivt motstånd. Här handlar det om mycket starka negativa åsikter om förändringen. Man ifrågasätter varför man gör det och om man verkligen ska vara med i förändringen. Ett exempel på ifrågasättande är att man exempelvis yttrar sig negativt om förändringen i media. Ett annat sätt som denna fas yttrar sig genom är genom fredliga protester så som maskningsaktioner, vilket då inte strider mot någon regel men som ger en negativ påverkan för organisationen. Den sista fasen kallas aggressivt motstånd och handlar om att sprida negativa rykten och historier aktivt. I denna fas tillkommer mer våldsamma protester och strejker, medarbetare kan även vägra att fullfölja förändringsprocessen. Alla motiv och argument som finns till förändringen försöks att argumenteras emot med andra argument (Jacobsen, 2013).

En viktig orsak till motstånd kan vara oenighet. Att vara överens är en mycket viktig faktor för att en förändring ska bli lyckad. Om man lyckas få individer på samma spår som förändringen genom att få dem att få en förståelse för själva förändringen och den drivkraft som ligger bakom beslutet till att påbörja förändringsprocessen. En annan orsak till motstånd kan vara rädsla för det okända. Vi strävar alltid efter stabilitet och då denna stabilitet inte finns i något nytt och okänt tappar vi fotfästet och blir osäkra. Osäkerheten startar försvarsmekanismer som uttrycks som motstånd. Här gäller det att återigen att fokusera på vad som är drivkraften i förändringen och genom väl fungerande kommunikation få medarbetarna att förstå vad det är förändringen innebär (Jacobsen, 2013).

Allt motstånd behöver dock inte vara negativt i en pågående förändringsprocess. Visst motstånd kan vara så kallat positivt motstånd som istället driver en förändring framåt och mot det bättre. Genom att yttra kritiska åsikter och funderingar mot en ogenomtänkt förändring finns det fog för motståndet. Något som Jacobsen (2013) skriver är att man ska behandla eller tänka motstånd som en kontinuerlig debatt. Vilket är en debatt där man hela tiden letar efter de bästa lösningarna genom att inte stänga några dörrar och vara öppna för förslag.

## ***2.4 Tidigare forskning kring planerad förändring och medarbetares upplevelser***

För att få en klarare bild av studier och artiklar som har genomförts kring medarbetares upplevelser på en planerad förändring diskuteras i detta avsnitt en kandidatuppsats och ett antal artiklar inom ämnet. Litteraturen som presenteras nedan är väl förankrade i varandra och ger styrka åt varandras fynd och slutsatser samt ger en bra bas att reflektera tillbaka till då det uppkomna resultatet och analys- och diskussionsdelen diskuteras.

### **2.4.1 Exempel på en tidigare kvalitativ studie med fokus på medarbetares upplevelser**

Böhms kandidatuppsats i pedagogik, Medarbetares upplevelser av en organisationsförändring (2009) tar upp ämnet hur medarbetarna påverkas vid förändringsarbete. Det är en kvalitativ studie med intervju som undersökningsteknik. Fokus ligger på att undersöka medarbetares och chefers upplevelser och uppfattningar av en förändringsprocess. Resultatet som Böhm kunde se var att medarbetarna inte kände sig delaktiga i förändringen. Det fanns ingen plats för att delge vad man tyckte. Motivationen till förändringen fanns inte hos medarbetarna och en dåligt fungerande kommunikation mellan ledare och medarbetare existerade.

Bristen på kommunikation inom organisationen var någonting som medarbetarna såg som ett stort problem. Ledaren var nästan aldrig på plats vilket inte skapade någon stark gemensam grund. Detta ledde i sin tur till minskad motivation samt ett sämre arbetsklimat, vilket inte är en positiv förutsättning för om ett förändringsarbete ska bli lyckat (Böhm, 2009). Som Böhm refererar till skapar dåligt fungerande kommunikationskanaler/informationskanaler spänningar och oro. Detta visades även i det uppkomna resultatet, där urvalspersonerna kände just oro och ångest. Ett sämre fungerande kommunikationsklimat ger en sämre förutsättning för en lyckad förändring (Angelöw, 2010). Delaktighet är själva kärnan vid förändring. Om det inte finns delaktighet eller en känsla av delaktighet kommer ett större och större motstånd till förändringen att byggas upp, vilket är fallet i Böhms (2009) studie.

Vidare talar Böhms (2009) om vikten av att det kan ha skett ett maktskifte. Då det i den organisation som hon undersöker har gjorts en nedskärning. Det handlar om att individer har fått ansvara för nya områden som de tidigare inte ansvarat för. Detta ger ett skifte i den egna makten, då man inte känner att man längre har makt över det man själv gör.

### **2.4.2. Stress hos medarbetare vid en förändring inom sjukvården**

En longitudinell studie rörande stress och arbete visar på att många organisationsförändringar som har skett inom sjukvården de senaste decennierna har resulterat i nya krav på de anställda. Nya krav vad gäller att ta hand om patienter, dra ner kostnader etc. ger en ökad stress på de anställda. Dessa nya krav har man sett ger så väl psykologiska som fysiska effekter på de anställda. Detta uttryckte sig genom fler sjukskrivningar, tecken på sämre hälsa och ökad stress (Hansson, Vingård, Arnetz & Anderzen, 2008).

Vidare talar Hansson et al. (2008) om värdet av ett jobb i dagens samhälle. I många lägen är jobbet inte längre bara ett jobb utan är en del av en identitet. Det ses som socialt, ekonomiskt och ger en social tillfredsställelse. Om det plötsligt sker något med jobbet, som en organisationsförändring, kan detta göra att individen ser det som en kritisk vändpunkt i livet. Detta då det ger en osäkerhet om den situation man befinner sig i och



nya problem kommer som man tidigare inte stött på, vilket ökar stressen på sjukvårdspersonalen ytterligare.

### **2.4.3. Ledares beteende och medarbetares förmåga till förändring**

Brewer (2014) talar om ledarskap och organisatoriska beteenden. Kärlek eller omsorg i en organisation är någonting som kan vara stärkande. En ledare som visar mycket kärlek till sina medarbetare kan vara någonting som är gynnsamt för organisationen. Dock talar Brewer (2014) om att för mycket kärlek kan göra att organisationen istället brister. Hur de anställda klarar att genomföra sina uppgifter beror till stor del på mängden stress som finns i arbetet och hur ledaren och andra medarbetares omsorg och kärlek påverkar. Viss stress kan ses som positiv medan annan stress får negativa effekter.

En typ av ledare kan fungera exceptionellt bra i en typ av omgivning och miljö. En ledare som skapar ett förtroende i den miljön och som kan få sina medarbetare att gå i vilken riktning som organisationen kräver. Samma ledare kan vara en katastrof i en annan organisation (Brewer, 2014).

För att förstå beteenden inom organisationer kan man jämföra eller se likheter med personliga relationer. Vid en personlig relation kollade forskarna på ickeverbal kommunikation mellan par. Detta gav ett så tydligt svar att forskarna ansåg att de till 92 % kunde säga om paret skulle fortsätta hålla ihop eller inte. Roller i en stor organisation är mycket mer dynamiskt komplexa. Medan man kan se en relation som mer emotionell och intimt komplexa. En organisation bygger till stor del på hierarkiska relationer medan så inte är fallet i en personlig relation. En likhet man kan dra mellan dessa båda typer av relationer är att de bygger på en balans av kärlek, respekt och rädsla (eller säkerhet). Det är dessa tre faktorerna som upprätthåller relationerna (Brewer, 2014).

### **2.4.4. Upprätthålla anställdas engagemang under en organisationsförändring**

I en longitudinell undersökning på en organisationsförändring fann forskarna att om de anställda var mer negativt inställda/ mindre engagerade till en förändring initialt kommer detta att påverka så att de får ett senare engagemang till förändringen i både känslomässiga och normativa former. Vidare visade studien på att de anställda som tidigt i förändringen visat mindre tecken på engagemang också var de som i större utsträckning behövde stöd för förändringen, framförallt beteendemässigt. Studien visade värdet av att ha ett starkt engagemang för en förändring hos de anställda redan vid initeringen av förändringen. Forskarnas ställningstagande var att medarbetares första engagemang till förändringen kom att påverka deras senare engagemang till förändringen, dvs att det fanns ett samspel mellan beteenden vid början av en förändringsprocess och vid ett senare skede i förändringsprocessen (Shin, Seo, Shapiro & Taylor, 2105).

Studien gjordes som en survey- undersökning, där statligt anställda personer var målgruppen. Undersökningen pågick under 12 månader, med 906 deltagare. En av de slutsatser som drogs i studien var att det gick att se ett positivt samband mellan en anställdas första initiala engagemang till förändringen och det senare engagemanget till förändringen. Med detta menade forskarna att de anställdas engagemang för förändringen var någonting som hängde med över tid och på så sätt upprätthölls. Detta betydde att vikten av att ha en god första respons till en förändring är mycket viktig. Detta då studien visade på att den syn som de anställda har på förändringen initialt hänger med över tid och med största sannolikhet inte kommer att ändras. Vidare visade forskarna att tidig

kommunikation och rätt support gav bra förutsättningar för ett gott första engagemang till förändringen. Den känslomässiga delen i förändring var någonting som man såg kunde förändras med hjälp av tidigt engagemang eller med hjälp av ledare som gav rätt support. Även de anställdas känsla av att de har en skyldighet att bidra till förändringen, visar tydligt på hur de kommer att bete sig mot/i förändringen (Shin et al., 2015).

#### **2.4.5. Organisationsutveckling en viktig del i organisationsförändring**

Burnes och Cooke (2012) skriver om organisationsutveckling under ett långt perspektiv, hur synen har ändrats från starten till nutid. Organisationsutveckling är en viktig del i vägen/anledningen till en organisationsförändring i västvärlden idag. Då vi står inför många utmaningar och efterfrågan och andra faktorer påverkar måste organisationer vara i en ständig utveckling. Detta gör att organisationsförändringar ökar globalt. De tidiga teorierna om organisationsutveckling skapades av Kurt Lewin. Han menade att för att en förändring ska vara effektiv och ge ett positivt utfall måste förändringen ske på en gruppnivå. I denna gruppnivå gäller det att deltagande, diskussioner, debatter och olika försök får tillåtas och är möjliga. Vidare talade Lewin om att varje organisation är unik. Om man ser varje organisation som unik måste varje förändring planeras, genomföras och analyseras utefter denna tanke om att organisationer och dess grupper är unika.

Vidare talar Burnes et al. (2012) om den värld vi befinner oss i idag. Med utmaningar som klimatförändringar, matbrist osv., leder till att många organisationer ställs inför etiska och moraliskt viktiga frågor då det kommer till utveckling. För att det ska ske en etisk förändring måste samtliga vara beredda att genomföra denna. Men något som blir ett problem är att man kan aldrig tvinga någon till en förändring. För att en förändring ska kunna ske, då det kommer till att agera etiskt, måste varje person själva välja att göra detta. Vad de menar är att en förändring av detta slag gör att organisationer, grupper och individer ställs inför ett val där de kan bedöma och välja sina egna val utifrån en förändring eller inte (Burnes et al., 2012).

#### **2.4.6. Anställdas respons till en förändring inom sjukvården**

Många organisationer inom hälso – och sjukvården genomgår kontinuerligt omstruktureringar för att göra organisationen mer effektiv. Även om många förändringar har skett inom sjukvården är det mycket få studier som visar på hur de anställda påverkas av förändringarna. Ingersoll, Fisher, Ross, Soja och Kidd (2001) undersökte denna fråga genom att studera två akutvårdsavdelningar på två sjukhus med avseende på deras sjuksköterskor. Det som dessa forskare kom fram till var att oavsett vilken tid på dygnet som sjuksköterskorna arbetade visade det på att initieringen av en omstruktureringsprocess är mycket omvälvande och jobbig för de anställda. De visade på oro över olika områden som rör förändringen. Oro till hur gruppdynamik förändrades, oro till nya uppgifter, oror för mer arbetsbelastning samt oror för hur vårdens kvalitet skulle upprätthållas.

Ingersoll et al. (2001) skriver om vägen på 1990- talet då omstruktureringar inom sjukvården var som mest på tapeten. Dessa omstruktureringar gjordes då precis som i dagens läge med grund i ekonomibesparingar och att ge en ökad kvalitet av vård till patienterna. På nittioalet låg dock inte fokus på att studera hur dessa omstruktureringar påverkade de anställda, fokus var då på att studera globala effekter. I Ingersoll et al.'s (2001) studie var de anställdas moral betydligt lägre under omstruktureringen än tidi-

gare med en överliggande stress. Ett av de stora fynden var att sjuksköterskorna kände att de förlorade sin ”totala kontroll” över patienternas vård samt att de roller man fått ta sig an i vissa fall var oklara. Efter en tid kunde vissa anställda se att en förhoppning att det håller på att gå tillbaka till det normala. Dock kunde en ökning ses i sjukskrivningar och hopplöshet kändes hos vissa vilket berodde på den minskade mängden energi.

En viktig del i Ingersolls et al. (2001) arbete var tidsförloppet där de startar och slutar sina intervjuer med intervallet 3-6 månader efter att förändringen införts. Detta gjorde som forskarna själva skriver att vissa potentiellt redan hade ändrat sin uppfattning om förändringen. De kunde se att vissa svarade att de redan kunde se en förbättring.

## **2.5 Forskningsfrågor**

Vad som gör att ett förändringsarbete lyckas eller inte handlar till stor del om inställningen hos de berörda. En negativ inställning och negativt motstånd till en förändring leder mycket sällan till ett positivt utkast av förändringen (Angelöw, 2010). När jag tänker på en förändringsprocess är det intressant att förstå var i förändringsprocessen som beteenden, motivation och reaktioner hos medarbetare ändras och vad detta har för betydelse för om det blir en lyckad förändring eller inte. Vad är det som gör att ett klimat under en pågående förändring plötsligt ändras? Hur påverkar en individs ställningstagande till förändringen de andra medarbetarnas inställning till förändringen? Kan man se någon skillnad vid starten av en förändring och under den pågående förändringen i avseende arbetsklimat och kommunikation? Hur påverkas gruppdynamiken under en förändringsprocess gång?

Problemet är som Burnes et al. (2012) skriver om att varje organisation är unik och att varje förändring som sker inte är den andra lik. Detta kopplat med Ingersoll et al. (2001) om förändringar inom sjukvården, när det forskningsområde denna uppsatsen handlar om. I dagens läge finns det mycket forskning om förändringsprocesser och exempelvis olika faser. Men en brist är att det inte finns särskilt stort utbud av forskning som handlar om en sjukvårdsförändring där fokus ligger på medarbetarnas upplevelser från en initiering av en förändring till en pågående förändring. Ingersoll et al. (2001) har genomfört en studie som redovisar medarbetares förändringar under en viss tidpunkt, detta ger en möjlighet till att göra en fortsatt studie på hur det påverkas över tid, vilket är någonting jag har valt att göra i denna studie. Genom denna studie kan det uppkomna resultatet visa på vad som är bra att göra i en förändringsprocess och vad som är mindre bra då det kommer till de anställdas reaktioner. Genom att ha studien som ett komplement till redan befintliga studier anser jag att man får ett större grepp och en bredare bas då man planerar att genomföra en förändringsprocess. Här visas nu hur de anställda påverkas innan och under en förändringsprocess och hur man kan dra nytta av dessa observationer.

Det är i dessa frågor ovan som jag anser att det finns en viss brist i den forskning som finns idag. Jag har valt att studera de anställdas reaktioner på en planerad förändring över tid med ett måttillfälle vid ett tillfälle och ett vid ett annat skede. Detta för att se hur reaktionerna ändras hos de anställda och om detta kan vara av betydelse för förändringens utfall. Genom att kombinera två studier, en med utgångspunkt på reaktioner vid initiering av förändringen och den andra med fokus på reaktioner under den pågående förändringen, till en undersökning med två olika delstudier är förhoppningen att finna ett resultat som kan visa på hur reaktioner ändras över tid vid ett förändringsarbete. Att finna mer bevis och klargöra ytterligare om vikten av att ha en god inställning till för-

ändringen redan från början hos de anställda är något jag vill att denna studie ska leda till och ge ytterligare belägg för en av få studier av Shin et al. (2015) som jag har hittat som behandlar just denna aspekt av ett förändringsarbete.

B- uppsatsen ”Nivåstruktureringsprojekt för CPAP på lasarettet i Ystad” speglade förarbetet till organisationsförändring med avseende på betydelsen av förväntningar och information angående medarbetarnas motivation och inställning till förändringen (Emgård, Kihlman, Lövdahl & Stefansdotter, 2015). I det kommande arbetet ligger fokus fortfarande på medarbetarnas reaktioner. Den pågående organisationsförändring som nu genomförts och hur den upplevs samt kan förstås hos medarbetare via deras upplevelser och reaktioner, som de kanske uppfattar som negativa för patienterna (i denna studie) eller sin arbetsglädje och motivation. Orsaken till att jag väljer att använda den tidigare uppsatsen är för att kunna jämföra skillnader mellan medarbetares upplevelser och reaktioner under ett förarbete till en förändringsprocess och under ett pågående förändringsarbete, något som det inte finns särskilt mycket information om idag. Specifikt saknas detta gällande förändringsarbete inom vården. Vad dessa troliga skillnader kan ge för potentiellt utfall samt hur detta kan påverka en organisationsförändring med stöd i teori inom området, är viktigt att försöka påvisa. Möjligen kan såväl positiva som negativa erfarenheter från denna studie användas när framtida förändringsprojekt initieras i vården.

### 3. Metod

Denna del av uppsatsen kommer att gå igenom hur arbetet metodologiskt har gått tillväga. Vetenskapsteoretisk ansats, metod delen i sig samt den kvalitativa fallstudien i form av intervjuer beskrivs och förklaras.

Jag har valt att begränsa undersökningen till Lasarettet i Ystads avdelning för CPAP. Förändringsarbetet omfattar även sjukhuset i Kristianstad, då bägge CPAP enheterna sedan två år är samlade i samma ÖNH enhet. Då förändringen genomförs på identiskt lika sätt anser jag att ett arbete med dubbelt så många intervjuer skulle bli för stort och inte tillföra studien någon extra värde. Den urvalsgrupp som jag intervjuade är alltså samma målgrupp och individer som till B-uppsatsen. Orsaken till denna metodologi är att relevans för syftet uppstår när man vet vad dessa personer anser idag. Personerna som intervjuades är av ovan angivet skäl, alla inom CPAP- avdelningen på Lasarettet i Ystad och är på så sätt berörda av det pågående nivåstruktureringsprojektet.

Urvalsgruppen är relevant då jag studerade två undersökningar och summerade dessa som en undersökning med två delstudier. Orsaken var att studera om det finns skillnader mellan hur man som berörd av förändringen tar till sig denna vid en initiering av förändringen och vilka reaktioner som kvarstår eller som är förändrade vid ett annat mättillfälle, i detta fall under den pågående förändringen. Att en förändring påverkar personer olika och att olika motstånd ger olika utfall tyder ett stort antal artiklar och forskningsresultat på. Men hur reaktioner ändras under en pågående förändring, varför det gör det, vad det betyder för förändringen och medarbetarna finns det inte så mycket studier om. Det är orsaken till fokus på att hitta likheter eller skillnader mellan de båda mättillfällena och vad dessa skillnader eller likheter innebär. Förhoppning att resultatet kunde hjälpa till vid ytterligare förändringar inom sjukvården. Valet av intervju är för att kunna jämföra de uppkomna svaren från B- uppsatsen med svaren från denna undersökningen. Att genomföra metoden på något annat sätt skulle inte vara fördelaktigt för undersökningen, då det inte skulle ge samma förutsättningar för svaren, då jag ville ha samma typ av felkällor på bägge delstudierna.

#### **3.1. Vetenskapsteoretisk ansats**

Då en forskare ska redovisa ett resultat eller producera en studie är det av stor vikt att hen vet vilket förhållningssätt till teori den har. Orsaken till att detta är då arbetet/forskningen till stor del kommer att genomsyras av detta. Enligt Hartman (2004) är en vetenskaplig teori en samling av satsar som är till för att beskriva verkligheten och även vilka samband som råder i den. En vetenskaplig teori är ingenting som är en norm, eller något som förklarar vad som är rätt eller fel. Vidare talar Hartman (2004) om att satserna som vetenskapsteorin bygger på är valda och uppbyggda på ett speciellt sätt och att satsar är av specifika slag beroende på vilken ansats forskaren väljer att ta.

I den aktuella studien valdes att utgå från ett hermeneutiskt perspektiv, vilket innebär att förstå hur världen uppfattas och hur den tolkas (Hartman, 2004). Orsaken är att uppsatsens fokuserats på förståelsen av människor under ett pågående förändringsarbete. Detta stämmer väl överens med perspektivet, som tolkar människors beteenden om världen genom att studera detta verbalt och inte genom mätningar. Vidare kan man tala om ansatsen som abduktiv, vilket bygger på att man blandar teori med observationer och drar slutsatser utifrån dessa. Denna ansats känns mer rätt i mitt arbete än induktiv

ansats. En vinkling av arbetet i riktning mot induktion skulle endast bygga på slutsatser från observationer (Patel och Davidson, 2003).

Inom forskning kan man ytterligare skilja på empirisk vetenskap och icke empirisk vetenskap. Empirisk vetenskap är vetenskap där observationer är det som kunskapen grundas på. Icke empirisk vetenskap handlar om att genomföra studier utan att man behöver göra någon undersökning av verkligheten, vilket är fallet i motsatsen. Den största delen av forskningen bygger på empirisk forskning. Detta då det är kunskap som erhålls genom studier av observationer av den värld vi lever i (Patel och Davidson, 2003).

### **3.2 Kvalitativ metod**

Det ställda syftet är ” Syftet med föreliggande arbete är att bättre förstå skillnader och likheter i medarbetares upplevelser och reaktioner på en förändring i dess olika stadier samt hur processen påverkar deras agerande.”.

För att nå svaret till c-uppsatsens syfte planerar jag bygga på b-uppsatsens intervjuundersökning som speglar läget inför förändringen. Nu stämmer den aktuella studien av med samma målgrupp (Emgård et al., 2015) sedan förändringen startat. Detta bör ge möjlighet att studera hur förändringen har påverkat medarbetarna.

Föreliggande studie brukar en kvalitativ forskningsmetod. Detta är ett sätt att studera den sociala verkligheten med fokus på beskrivning och analys hur någonting är med fokus på vad som är tänkt att studeras. Den vanligaste formen av kvalitativa studier är deltagande observation men även intervjuer. Intervjuaren ger i denna typ av arbeten stort utrymme till den som intervjuas samt lämnar och ger möjlighet till reflektioner. (Bryman, 1997). Orsaken till att denna studie är en kvalitativ studie ligger i frågan man måste ställa då det kommer till kvalitativ eller kvantitativ studie/undersökning. Som Patel och Davidson (2003) skriver är frågan, ”Vad är det vi vill veta, och vilken kunskap söker vi?”. Man kan även tänka på professor Sven Eric Liedmans definition av bildning ” bildning är inte en viss mängd kunskaper som man förvärvat och känner sig nöjd med . Bildning är att vara på väg mot nya insikter . Det är en process , inte ett resultat” Ped. Magasinet (2009, s. 8). Om man enbart vill se skillnader eller förstå hur och var använder man sig bäst av kvantitativ forskning. Om det istället handlar om att tolka och förstå människors upplevelser, som i fallet med denna studien/undersökningen, handlar det om att bedriva en kvalitativ studie. Forskningen i en kvalitativ studie är med fördel inriktad på verbala analyser (Patel och Davidsson, 2003). Att det dock inte går att kombinera dessa båda typer av forsknings inriktningarna är dock fel att säga. I praktiken används ofta en mix av bägge. Slutsatsen i vad det var för typ av inriktning blir att arbetet hamnar någonstans mittemellan de båda. I denna miljö hittar vi de flesta av de olika studier/forskning som bedrivs idag. (Patel och Davidsson, 2003) Min undersökning kommer att vara en kvalitativ undersökning, då det främst handlar om verbala analyser.

Den aktuella studien har data som är samlade från intervjuer. Intervjuer ger en bra bild av varje enskild medarbetares syn och framförallt att de tillfrågades svar kan/kommer att jämföras med de tidigare svaren under B- uppsatsen (Emgård et al., 2015). Men samtidigt tåls det att komma ihåg att allt mänskligt har sina begränsningar. Denna undersökningsform anses lämplig med avseende på att intervjuerna blir som en fortsättning och utveckling av föregående arbete och ger en djupare inblick i hur det verkligen är i organisationen just nu, med avseende på medarbetarnas upplevelser och reaktioner på den pågående förändringen. Dock är inte detta någonting som behöver vara självklart. En intervjuperson är inte den andre lik. Den ideala intervjupersonen som är samarbets-

villig, konsekvent, ger exakt de svaren man önskar få existerar inte. Det gäller att som intervjuare att motivera den som intervjuas, i detta ligger det ett stort ansvar (Kvale, 2009). Detta för att intervjuerna ska bli så heltäckande som möjligt och ge de svar som krävs för att besvara det ställda syftet. Med intervjuer har man möjlighet att följa upp svaren som ges och även komma med följdfrågor, vilket man inte skulle kunna om det handlade om en enkätundersökning på samma sätt. En intervju ger personliga svar och är ett viktigt redskap då det kommer till kvalitativa forskningsstudier. Beroende på vilken typ av intervju det handlar om kan följdfrågor ställas och på så sätt ge ett bredare svar än om det skulle handlat om en enkätundersökning. Som intervjuare/ uppsatsskrivare får jag en förståelse för hur personerna som intervjuas verkligen känner och vilka djupgående tankar och insikter de har om sin rådande situation, något som är mycket användbart i min uppsats (Gillham, 2008).

### **3.2.1 Intervjuer**

I denna studie har jag utgått från kvalitativa intervjuer (Kvale, 2009). Den typ av intervju som jag väljer att använda mig av, en undergrupp, är halv strukturerad intervju. Denna intervjuform har frågor med stödord och frågorna som är vinklade kan användas när det behövs. Detta gör att man som intervjuare kan vara säker på att alla delar som man vill ha besvarade täcks, samtidigt som utrymme ges för viss diskussion mellan intervjuande och den som intervjuas (Gillham, 2008).

Intervjufrågor delas in i olika kategorier, såsom exempelvis faktafrågor eller känslolägesfrågor. Föreliggande studie fokuserar på frågorna i kategorin som berör känslolägen, attityder, åsiktsfrågor och bedömningar (Lantz, 1993). Denna typ av frågor ger svar som är relevanta och viktiga för att få de resultat/svar som syftet är formulerat för.

Intervjufrågorna är uppbyggda i två kategorier, formulerade utifrån studiens syfte. Den ena delen av frågorna är inriktad mot chefer och ges då enbart till dessa (se bilaga 1). Den andra delen är inriktad till övrig personal och ges enbart till dessa (se bilaga 2). Att jag valt att göra två typer av intervjuguider är som Hartman (2004) skriver, på grund av vikten att få rätt personer som ger den information som man behöver. Intervjufrågorna som formuleras bygger på den tidigare B- uppsatsens frågor och fungerar som följdfrågor. Skälet till detta är att uppsatsens syfte är tänks skapa en förståelse för hur medarbetares upplevelser och reaktioner ter sig i en planerad förändring. Kunskap om hur skillnaderna i svaren nu och då visas tydligast om frågorna formuleras som en fortsättning på intervjufrågorna från föregående arbete, B- uppsatsen.

### **3.2.2 Urval**

Målgruppen i detta arbete är samma målgrupp som det var under B- uppsatsen (Emgård et al, 2015). Tanken är ju att studera den pågående processen genom ett nedslag efter själva genomförandet. Oavsett om man har en kvantitativ eller kvalitativ undersökning handlar det om att göra ett urval. Enligt Hartman (2004) handlar urval om vem det är man ska undersöka och för vem resultatet ska gälla. Vill man studera förändringar kan man enligt Hartman se till hela arbetsplatsen om det är en liten sådan. Men handlar det om att dra generella slutsatser måste man göra en urvalsundersökning. Där man väljer ut specifika personer som representerar en större majoritet. I detta fall handlar målgruppen om tio personer, där alla som arbetar inom CPAP- avdelningen på Lasarettet i Ystad intervjuas. Inom urvalsgruppen finns yrkeskategorierna läkare, sjuksköterskor och undersköterskor. Detta kunde göras då det handlar om en så pass liten målgrupp där det

handlar om att se skillnader och likheter från en tidpunkt till en annan, det är inget som ska generaliseras.

Målgruppen är sedan tidigare vald, då det är av vikt att ha samma målgrupp som tidigare för att förstå vilka förändringar som har skett samt att det blir en begränsning av området i uppsatsen. Hartman (2004) skriver att det handlar om att finna individer som kan leverera den information man är ute efter. Det handlar om att hitta rätt personer på rätt tid och plats. Dock är det viktigt att tänka på att en så pass liten målgrupp lätt ger felvärden om detta skulle kopplas till någon större generalisering (Hartman, 2004). Det är därför viktigt att poängtera att detta rör sig om en specifika avdelnings förändringsarbete och en analys av vad detta har betytt just där. En för stor målgrupp blir ohållbar att intervjua i detta område med fokus på vad det är som man vill komma fram till, samt skulle nog inte bidra i någon större utsträckning till ett annat resultat.

### ***3.3 Genomförande av intervjuerna och analys***

Den tillfrågade målgruppen för intervju är både chefer och personal. Cheferna i intervjun är chefer som är avdelningschef respektive som ansvarar för förändringsprocessen på lokal nivå. Intervjufrågorna formuleras på ett neutralt sätt, ett sätt där inget redan är bestämt eller riktat åt något håll, och på ett likartat sätt för samtliga. Vidare är det av stor vikt att frågorna innefattar det som behövs för att det ställda syftet ska uppfyllas. Öppna frågor med möjlighet till egen reflektion för de tillfrågade är viktigt då man som intervjuare vill ha ett djup i svaren. Det handlar om att frågor är formulerade utifrån olika skalor. Där frågor som har enkla svar som ej kräver så mycket kategoriseras lågt i skalan, medan frågor som kräver mycket reflektion kommer att kategoriseras högt i skalan. Det är viktigt att det finns utrymme i frågorna för öppna svar och reflektion, då det handlar om att man som intervjuad ska kunna känna att frågorna passar ens egna svar och tankar (Lantz, 1993).

Jag planerade att genomföra intervjuerna genom att börja med att skicka ut ett mail till respektive berörd person om vad frågorna skulle beröra. Mailet skickades ut för att sätta igång tankarna och tankeprocessen hos de berörda, så att denna redan var igång när jag kom dit för genomförandet av intervjuerna. Detta var för att det inte skulle vara blanka svar, då intervjuerna genomfördes. Tidsaspekten för varje intervju låg på 2x15 minuter. Med detta menas att varje intervju delades upp i två tillfällen, där varje del var 15 minuter. Erfarenheten från B-uppsatsen är att ingen kliniskt verksam sjukvårdsproducent kan avsätta 30 samlade minuter. Brytpunkten för var denna gräns skedde var efter halva antalet frågor var ställda. Orsaken till att brytpunkten lades här var för att det var ett naturligt stopp och att det innebar att halva tiden borde ha gått och den första hälften av frågorna blivit avsatt för de första femton minuterna. Följande del av intervjuerna hölls samma dag för att hålla intervjuerna sammanhängande och att de tillfrågade skulle komma ihåg vad de svarat tidigare. Det handlar om tidsbrist för såväl mig som för de intervjuade. Tidsbrist och hur mycket tid som kommer att läggas på själva tolkning/en/analysen av svaren på intervjuerna är viktigt att räkna på. B-uppsatsen gav mycket praktiska tips om förberedelse. Noggrann planering och inget spontant fixande var ledstjärnan. Tiden och resurserna är knapp åt bägge håll och det gäller då att redan sedan tidigare ha tänkt ut hur mycket tid som kan spenderas på respektive intervju. Det gäller att ha tillräckligt mycket tid och resurser för att täcka in den information som man behöver få för att uppfylla det ställda syftet (Kvale, 2009).



Ett undersökningshjälpmedel i form av en mobiltelefon med inspelningsfunktion visade sig användbart i B-arbetet och användes även till denna studie. Intervjuerna, med de tillfrågades samtycke, spelades in för att som intervjuare inte missa någon relevant information. Samtalet blir mer öppet och inte lika formellt som det annars skulle kunna bli. Viktigt att skapa en zon av öppenhet då det gäller att nå fram till det svar på det ställda syftet i undersökningen. Detta gör att jag anser att mindre anteckningar under en pågående intervju och mer ögonkontakt och faktisk närvaro är att föredra., vilket jag märkte i förra arbetet. Detta då det handlar om att ha en spiral både bakåt och framåt som Kvale (2009) skriver om. Det är att gå tillbaka och se till en tidigare intervju eller att analysera något nytt från den intervju man redan gjort. Detta gör att man inte missar något av intresse för studien och även kan hitta fler infallsvinklar än tidigare (Kvale, 2009).

När det gäller analysen har jag genomfört denna i två steg. I det första steget har jag undersökt frågorna gällande intervjuerna. Vad svarade de olika personerna på frågorna mer som en sammanställning för att få en grund att gå på. I det andra steget har jag försökt att besvara och undersöka de ställda forskningsfrågorna med utgångspunkt i de uppkomna svaren från B-uppsatsen (Emgård et al., 2015) och från denna uppsats för att hitta de resultat som fanns. Vid analys av intervjumaterialet använde jag mig av Yukls (2010) teorier om ledarskap inom en organisation, samt även artiklar och ytterligare material inom området förändringsprocess, förändringsarbete. Jag använde mig vidare av Lewins trestegsmodell för förändring, ”unfreeze- change- refreeze” (Jacobsen, 2013). Detta är en mycket användbar teori då det handlar om att tolka ett förändringsarbete. Denna teori är relevant då den behandlar motivation och hur detta påverkar genom en process samt hur olika problem kan lösas på vägen. Detta är mycket intressant då jag har studerat processen genom olika stadier och då kan relatera data till dessa steg som Lewin talar om. Vilket gör denna teori mycket användbar för detta arbete och vidare analys av det uppkomna svaren från intervjuerna. Bearbetningen av svaren på den insamlade datan sammanställdes först fråga för fråga för att jämföras sinsemellan. En sammanställning av samtliga svar, samt en jämförelse av frågorna mellan chefer och personal, skapades. De sammanställda frågorna jämfördes med svaren från B- uppsatsen för att se hur den pågående förändringen har påverkat medarbetarna. Sammanställningen presenterades som en löpande text där det refereras till de ställda frågorna, men framförallt diskuteras de uppkomna svar som undersökningen gett.

### ***3.4. Tillförlitlighet/kvalité***

Validiteten i arbetet kan begrundas väl avseende intervjufrågorna. Validitet är ett sätt att kontrollera och ifrågasätta. Kvale (2009) ger en bild att validitet är ” Han spelar här djävulens advokat inför sina egna beslut”. Just denna mening tycker jag verkligen visar på vikten av att granska sitt arbete. Att det gäller att vara en djävul, tänker jag att det menas att man är så pass kritisk och ”elak” mot det arbete man utför/har utfört att det handlar om en djävuls egenskaper. Validitet är ingenting som kollas mot slutet av arbetet utan någonting som kontinuerligt granskas under arbetets gång. Det är som Kvale skriver, validering är inbyggd i själva processen och ger en ständig kontroll av tillförlitlighet, trovärdighet och rimlighet hos det uppkomna resultatet.

Det är viktigt att frågorna formuleras att de svar som erhålls motsvarar det ställda syfte som undersökningen har. Genom att göra frågorna öppna och som en fortsättning på B-uppsatsens frågor så anser jag att validiteten borde vara relativt hög. Dock kan det alltså bli en felkälla i och med att det handlar om människor och i detta fall även känslor.

Även om frågorna skrivs öppna och på ett sätt som ska göra dem med så små tolkningsfel det går är detta ändå något som kan hända. Tolkningsfel och missförstånd måste man ha i åtanke då det kommer till intervjuetodik (Lantz, 1993). Vidare kan det vara av vikt att studera validiteten de intervjuade emellan. Detta då det handlar om personer inom samma område där vissa delar av resultatet borde ge ett liknande resultat (Kvale, 2009). Självklart är inte detta något som gäller på samtliga svar och frågor. Detta då det kommer till en tolkning av målgruppens känslor, motivation och attityd.

Då det kommer till reliabiliteten, hur tillförlitlig mätningen är, är detta ett svårt begrepp att diskutera. Sannolikt skulle inte denna undersökning bli exakt likadan med precis lika svar om någon annan gör den i en framtid. Eftersom undersökningen handlar om en pågående förändring där det är medarbetares känslor och tankar allt bygger på, är sannolikheten stor att många kommer att ändra åsikt beroende på vart i projektet man befinner sig. Detta gör att begreppet reliabilitet i den nu aktuella studien blir svår att anse att det uppfylls fullt ut, då det handlar om svar/data i en konstant föränderlighet.

Den organisation som undersöks är CPAP-avdelningen vid Ystads lasarett. Detta gör att den målgrupp som intervjuas är personer inom vården med ett anseende som är viktigt att behålla. Att skriva ut namn, ålder, kön, etnicitet på de svarande i målgruppen är inte relevant för undersökningen då detta är inte skulle bidra med någon ytterligare data. Det etiska övervägandet är att inte ha med några namn på de intervjuade. Dels för att detta kan tänkas ge en större frispråkighet i det som sägs under intervjuerna och dels för att skydda de svarande då deras åsikter inte ska värderas högre upp i organisationskedjan utan stanna i denna undersökning, eller gå upp men som oidentifierade individer.

Något som är viktigt att tänka på är att det är av stor vikt att förklara för de deltagande i målgruppen att det rör sig om ett frivilligt deltagande, där deras namn och identitet inte kommer att ges ut på något sätt. Detta är erfarenheter jag fick med mig från arbetet med B-uppsatsen. Denna typ av uppgifter är inte relevant för undersökningen i sig.

### **3.5. Metoddiskussion**

Då det kommer till att lägga upp en metod för att få fram det resultat som man vill nå finns det många påverkningsfaktorer på vägen. En sådan påverkan är hur jag som intervjuare påverkar målgruppen. Att jag betar mig på exakt samma sätt varje gång är inte troligt, även om den stora förhoppningen hade varit att det var så. Alla intervjuer har samma frågor och en möjlighet att få samma utfall. Men då alla som intervjuas är olika och tänker olika är sannolikheten inte så stor att intervjuerna kommer te sig likadant. En annan påverkningsfaktor kan vara hur stor tidsbrist som finns. Är intervjun på en dag med lite att göra är chansen större att det inte blir så stor påverkan och vice versa.

Något som användes för att inte störa de som intervjuades och även som ett komplement för mig som intervjuare var mobiltelefon med inspelningsfunktion. Detta för att inte missa något som sas och samtidigt visa att man är en aktiv lyssnare som lätt kan komma med följdfrågor. Dock kan jag nu i efterhand känna att en mobil lika väl kan bli ett påverkansmoment då det handlar om ytterligare ett moment av en intervju. En möjlighet som jag tänkte på var hur intervjuerna skulle ha tett sig annorlunda om jag inte haft mobilen. Hade det blivit ännu mer öppna svar eller hade det inte gjort någon skillnad för det uppkomna resultatet?

En vidare påverkningsfaktor kan vara att jag har en personlig relation med en av de som intervjuas och att samtliga som intervjuas är medvetna om detta. En viktig aspekt att tänka på är då om detta kan spela roll för det uppkomna resultatet och de svar som ges. Även om man vill vara så neutral som möjligt som intervjuare måste jag ändå inse att en felkälla i detta fall kan vara den relation som redan finns. Att alla kanske inte säger exakt de som de tycker eller förmildrar eller censurerar något. Samtidigt kan man se det åt andra hållet. Då jag redan har en befintlig relation med samtliga i målgruppen då den tidigare B- uppsatsen genomfördes med samma målgrupp kan detta resultera i en tryggare och mer öppen miljö då det gäller att svara på frågorna så sanningsenligt som möjligt och med så mycket öppenhet och ärlighet det går.

Tidsaspekten i denna undersökningen är viktig att ta i beaktning. Detta då Kvale (2003) talar om vikten att ha tillräcklig tid för att nå undersökningens syfte. I denna studie som rör sig inom sjukvården finns redan en daglig tidsbrist hos de som ska intervjuas. Detta innebär att jag efter att ha lärt mig från B- uppsatsen valde att dela varje intervju i två delar. Detta för att minimera de intervjuades stress och för att på detta sätt som Kvale antyder nå syftet med undersökningen. Med detta upplägg av intervjuerna upprätthölls förmågan att nå syftet samtidigt som de anställdas stressnivåer inte behövde påverkas för att de accepterat att vara med i denna undersökning. Vilket resulterade i en hållbar situation för samtliga inblandade.

Om man ser till denna uppsats som att den har en abduktiv ansats så menar jag enligt Patel et al. (2003) att det handlar om en studie som bygger på såväl observationer som teori och drar en slutsats från dessa. Den studie som här genomförs bygger på observationer i form av intervjuer i samvaro av studier av teorier för att dels bekräfta observationerna och dels gemensamt dra en slutsats utifrån dessa. Om denna uppsats skulle varit av induktiv form skulle de slutsatser som dras enbart dras från observationer, vilket i detta fall skulle betyda intervjuerna. I detta fall anser jag att detta inte skulle vara relevant för denna studie då jag vill ha mer grund att stå på för att kunna dra någon form av slutsats, i detta fall i form av studien med en abduktiv ansats. Detta ger ett större djup i detta fall och teorierna i kombination med intervjuerna ger med min förhoppning en klarare bild av studiens uppkomna resultat.

Att hela tiden granska sitt arbete kritiskt är av stor betydelse. Allt man gör kan förbättras och allt man gör kan ifrågasättas och nya vägar för att hitta svar och fortsättningar kan på så sätt skapas/hittas och driva forskning framåt. Om man inte granskar sitt eget arbete kritiskt är det lätt att inte se de fel, brister och förbättringar som kan göras. Ser man dessa när man en forskning/undersökning som kan ge något i det resultat som uppkommer och som kan vara till användning för andra.

## 4. Empiri

I detta avsnitt behandlas svaren som inkommit från intervjuerna med berörd personal samt i förekommande fall jämförelse mot intervjusvar under B-uppsatsen (Emgård, Kihlman, Lövdahl & Stefansdotter, 2015). Skillnader mellan dessa båda resultat kommer att diskuteras i analysen. Fokus riktas mot vissa frågor där skillnader och likheter ses som tydligast. Detta är mest relevant att diskutera och analysera.

### 4.1. Bakgrund för resultat

Bakgrunden är de tidigare intervjufrågorna under B- uppsatsen. Nu värderas fynden i skillnader och likheter under en uppstart av en förändring samt med en fullt pågående förändring. Nya intervjuer genomfördes med samma urvalsgrupp som under B- uppsatsens projekt.

#### 4.1.1. Orsak och syfte

Orsaken till att nivåstruktureringsförändringen sker är ett politiskt beslut. I takt med ökade väntetider och ett övertag av patienter till bland andra lasarettet i Ystad så var denna förändring tänkt att förbättra de rådande situationerna. Förändringens syfte var att skapa en bättre struktur över CPAP- hanteringen inom Region Skåne. Målet med förändringen var att korta ner väntetider och effektivisera i stort, samt skapa ett bättre samspel mellan de olika berörda avdelningarna.

Skillnader och likheter i reaktioner hos medarbetarna mellan initieringen av förändringen och den pågående förändringen är intressant att studera då studier av dessa slag inte finns i så särskilt stor utsträckning. Hur påverkar en inledande inställning och attityd gentemot förändringen samma persons tankar vid det senare mättillfället? Om man kan urskilja något mönster i en negativ eller positiv riktning med avseende på beteende och motivation vid starten av ett förändringsarbete jämfört med ett senare tillfälle av förändringen är intressant att studera.

Resultatet redovisas i tabell 1. Där en jämförelse görs mellan de ställda forskningsfrågorna, vid initieringen av förändringen och under den pågående förändringen och vilket stöd man kan se i nämnd litteratur ovan (kap. 2).

**Tabell 1, Sammanfattning av uppkomna resultat, likheter och skillnader hos medarbetare**

Komponenter	Initiering av förändring	Pågående förändring	Stöd
<i>Arbetsklimat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivt</li> <li>• Högt i tak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivt</li> <li>• Fortfarande högt i tak, Som en familj → Ger möjlighet att växa som person</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det typ av klimat som råder påverkar förändringsarbetet , (Johansson et al., 2008)</li> <li>- Relationer bygger på en balans av kärlek, respekt, rädsla och eller säkerhet (Brewer, 2014)</li> </ul>
<i>Kommunikation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dålig</li> <li>• Brist på information</li> <li>• Diffus information → oro (sjuksköterskor)</li> <li>• Hierkisk kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortfarande dålig</li> <li>• Ingen säker och tydlig information</li> <li>• Bristfällig kommunikation (sjuksköterskor)</li> <li>• Hierkisk kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skapa en drivkraft inte en motkraft (Beckman et al., 2014)</li> <li>- Kommunikation i en enkel hierarki (Bolman et al., 1997)</li> <li>- Dialog som förutsättning för en framgångsrik förändring (Johansson et al., 2008)</li> </ul>
<i>Inställning till förändring</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv – vill ha förändringen</li> <li>• Strävar efter stabilitet</li> <li>• Vill rädda avdelningen – öka antalet patienter</li> <li>• Sjuksköterskor oro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortfarande positiv-- → Skapat en ökad trygghet , hittat stabilitet</li> <li>• Läkare – ingen oro</li> <li>• Sjuksköterskor oro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olika grader av uppslutning (Jacobsen, 2013).</li> <li>- Inställningen från början påverkar och kommer sitta kvar (Shin et al., 2015)</li> </ul>
<i>Värderingar och sociala normer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress kopplad till ovisshet och rädsla</li> <li>• Oro över ökad arbetsbelastning</li> <li>• Oro över nyanställning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionell stress – oro</li> <li>• Oro att få för liten arbetsbelastning</li> <li>• Oro till det förändrade uppdraget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress vid bristfällig kommunikation (Smollan, 2016).</li> <li>- Nya krav skapar stress (Hansson et al., 2008)</li> </ul>

#### 4.1.2. Kommunikation – då och nu

Vikten av kommunikation vid ett förändringsarbete går inte att förminska i något avseende. Kommunikation är en av grundpelarna för om en förändring blir positiv eller negativ, dvs om den blir lyckad eller motsatsen. Såväl i B- uppsatsen (Emgård et al., 2015) som under den pågående undersökningen ansågs kommunikationen varken vara bra då eller i de rådande omständigheter. Problemet i den kommunikation som finns i denna organisationsförändring är att det går som en hierarkisk kommunikation. Där läkarna får reda på informationen från toppen och att läkarna sedan berättar för sjuksköterskorna. En tydlig likhet mellan initieringen av förändringen och under den pågående är att det är sjuksköterskorna som känner av bristfällig kommunikation. Läkarna känner inte av denna brist i kommunikation då det handlar om att de prioriteras i att ta del av den kommunikation som kommer uppifrån först. Någon radikal förändring i kommunikation

mellan initieringen och den pågående förändringen går inte att urskilja. Känslorna till kommunikationen hålls relativt konstanta.

Vid initieringen av förändringen fanns en stor oro, framförallt hos gruppen sjuksköterskor, att man inte skulle hinna med allt och inte hinna lära upp den nya kollegan som skulle anställas, vilket skulle resultera i en stor mängd negativ stress. Denna oro var framförallt grundad i bristen på information om ”så här kommer det att bli”. Den exakta informationen och mer diffus information gav denna oro. Vid den senare undersökningen under den pågående förändringen kan man nu se att denna oro var obefogad. Förändringen i sig har inte inneburit någon ökad stress med avseende på mer arbete att utföra. Istället har det tillkommit en oro att man nu som personal istället kommer att ha för lite att göra. Detta i sin tur leder till en liknande form av agerande då det kommer till mängden och hanteringen och oron av denna. Men en skillnad är att det är en inneboende stress. Det är mer en stress som är kopplad till tankar och känslor, den tidigare formen var mer kopplad till ovisshet och rädsla inför förändringen. Det vill säga att det är olika former av oro initialt och ett tag in i processen. Den oro som fanns i början var mer diffus, medan den som är nu är mer lokaliserad till emotionell stress. Men en likhet som man kan se är stressmomentet, att det hela tiden under förändringens gång varit ett stressmoment som påverkat och påverkar de inblandade. Att stressen i bägge fallen kommer från en bristfällig kommunikation, som brister på olika sätt beroende på var man är i förändringen.

#### **4.1.3. Reaktionen över tid**

Vid starten av B-uppsatsens (Emgård et al., 2015) undersökning framkom det att majoriteten av de tillfrågade accepterade att det skulle ske en förändring. Det var ingenting som de direkt jublade över men det var en förändring som de ansåg var okej i den rådande stunden. Detta berodde på att de såg förändringen som någonting som skulle ”säkra” deras arbetsplats och jobb. Förändringen antogs innebära att de skulle få mer att göra. Nivåstruktureringsprojektet skulle skydda deras avdelning från nedläggning och ge en trygghet. Deras jobb skulle vara säkra för en lång tid framöver även om personer med betydelse i avdelningen går i pension. Ett problem som nu framkommer är, att reaktionerna, hos framförallt sjuksköterskorna, visar att det råder en stor oror för vad som egentligen händer. Detta då det igen avspeglas på den bristande kommunikationen. Det finns ingen säker och tydlig information om hur det kommer att bli. Något som är intressant är att denna oror och stress enbart finns hos de tillfrågade sjuksköterskorna. Varken i B-uppsatsen eller i detta arbete har läkarna uttryckt någon form av oro eller stress. Möjligen beroende på att de är de första att få informationen uppifrån eller helt enkelt på att de känner sig mer säkra i sin jobbsituation?

Något som man kan se i de anställdas svar då det rör frågan om det skett någon ändring i inställning hos de anställda (se tabell 1) är att de hela tiden har haft en positiv inställning till förändringen och bejakat denna. En viktig del i att inställningen har kunnat hållas positiv är att de anställda inom denna organisationen påverkar varandra. Att jobba inom vården är mer än ett yrke, det är en livsstil. På det sättet kan man se i tabell 1 att det positiva arbetsklimatet att de tar sig som en familj gör att de anställdas inställning påverkar varandra. De tar sig som en grupp i sin gemensamma inställning snarare än som enskilda individer.

En viktig aspekt av förändringen, majoriteten bekräftar, är att det blivit ett förändrat uppdrag. Antalet remisser som förutsattes från början kommer inte. Detta är någonting

som de berörda gärna vill förändra då det i dagsläget är för lite att göra och att förändringen inte riktigt kommit igång som den var tänkt. Framförallt sjuksköterskorna oroas att inte få behålla den undersköterska som har blivit anställd extra och är rädda för att inte alla resurser kommer att behöva användas om inte den planerade ökningen av mängden patienter uppstår. Ändå kan man urskilja att mycket har fallit på plats sedan i våras samt att inställningen till nivåstruktureringsprojektet fortfarande är positiv överlag. Förändringen ses som någonting som är utvecklande och som skapar en tryggare arbetsplats i och med att det lilla lasarettet stärks av att få fler patienter.

Arbetsklimatet som råder är positivt. Som berörd i förändringsprocessen känner de flesta att man får tycka till och att man blir hörd. Detta är samma slutsatser som sågs under B- uppsatsen. Dock kan man nu se att vissa känner att problemet ligger i att det är svårt att införa förändringar. Detta är känslor som till viss del har tillkommit. Dock tycker majoriteten att de är ett team med ”högt i tak” som en uttryckte sig, och att de inte är rädda för att komma med ”knasiga” idéer. De befinner sig i ett arbetsklimat som gör att man kan växa som person och att man som grupp får en helhetskänsla. Mycket av de funderingar och tankar som uppkommit hos de berörda behandlar just osäkerheten och ovissheten som leder till mer oro och stress av att inte veta allt som sker.

Något intressant som uppkommit under undersökningens gång är att en av de tillfrågade har känt en svacka under förändringen som hen aldrig har känt av tidigare under sitt arbetsliv. När hen blir tillfrågad vad personen tror att svackan beror på kopplar individen det till att det kan ha att göra att hen inte känner sig lika prioriterad som tidigare. Detta på grund av att informationen av vad som händer i förändringen inte delges individen i den utsträckning hen skulle velat, enligt denne.

#### ***4.2. Sammanfattning av resultat***

Under ett pågående förändringsarbete är det många olika känslor och reaktioner som uppstår. Både under B- uppsatsen och under C- uppsatsen kan man i de båda undersökningarna se att inställningen till nivåstruktureringsprojektet har varit positiv. Det är en förändring man som berörd vill ska ske och strävar efter att uppnå. Det viktiga som uppkom under B- uppsatsen var den oro och brist på information över förändringen, med för stor arbetsinsats och för få resurser, som man kände. Det som uppkommit vid det senare undersökningstillfället är att det finns en skillnad i orons art. Med detta kan man urskilja att den känsla av oro och stress som fanns tidigare fortfarande finns kvar på grund av den bristande kommunikationen. Något som är betydelsefullt i de uppkomna resultaten som man inte såg vid den tidiga undersökningen är att oron och stressen enbart diskuteras/syns hos gruppen som är sjuksköterskor och att detta inte finns i gruppen som är läkare. Vidare kan man se att de som var positivt inställda till förändringen hade kvar denna inställning även vid det senare undersökningstillfället. Något som kan sammanfatta bägge undersökningarna är bristen på kommunikation som genomsyrar förändringen och som påverkar de berörda på olika sätt genom oro och stress. Det finns en viss osäkerhet fortfarande till nivåstruktureringsprojektet och vad det innebär på grund av bristen i samtal.

Vid det första tillfället för undersökningen var alla öppna för att svara på frågor gällande förändringen för att det är en förändring som mottogs med öppna armar från starten. Vidare kan man idag se att då undersökningen genomfördes en andra gång fanns öppenhet och vilja att svara på frågor gällande förändringen kvar. Det råder ett öppet klimat där man inte är rädd att prata om den förändring som pågår och uttrycka sin

åsikt. Förändringen har som en tillfrågad sa ”skapat en ökad trygghet”. Tryggheten och stabiliteten är det som man som människa strävar efter. Denna strävan efter stabilitet och minskad osäkerhet kan man klart se att förändringen går mot, att de berörda vill nå detta genom att förhålla sig positivt inställda, även om bristen och frustrationen av saknaden av fungerande kommunikation är lika påtaglig nu som tidigare.

Sammanfattningsvis kan man se att de känslor och reaktioner som fanns vid starten av förändringsarbetet finns kvar i en modifierad form även nu. Det som man kan se är en kontinuitet genom hela förändringsarbetet.



## 5. Analys och diskussion

I detta avsnitt av uppsatsen diskuteras och analyseras de uppkomna resultaten utifrån den teoretiska genomgången. Även diskussion och analys gällande vad dessa resultat betyder och hur de kan användas för andra förändringsarbeten inom samma område kommer att diskuteras. Hur en personalvetare kan tänkas se på problemet och ta sig an det är något som kommer att belysas.

### 5.1. Teoridriven tolkning

Till att börja med vill jag definiera att de resultat som har framkommit endast talar för den mängd anställda som har intervjuats under detta projekt. De känslor, tankar och åsikter som förmedlas och som diskuteras behöver inte, men kan likväl återspegla vad samtliga berörda inom denna sjukvårdsorganisation anser om projektet och de andra barometrarna/faktorerna.

För att börja analysera det uppkomna resultatet kan först fokus ligga i själva uppslutningen till förändringen. Redan från start ansåg de tillfrågade att det var en positiv förändring. Det är en förändring som de som är berörda ville ha. Uppslutningen till en förändring är viktig då det genomsyrar hur de berördas reaktioner kommer att ta sig (Jacobsen, 2013). Jacobsen talar om uppslutning och i detta fall med det uppkomna resultatet i fokus kan man se att det handlar om en affektiv uppslutning. De anställda ansluter till förändringen just för att de tycker att den är nödvändig och bra. Det handlar om att ansluta på grund av att man känner entusiasm till förändringen. Detta kan man se tydligt hos medarbetarna. Den positiva inställningen och viljan till att vara med och svara på frågor, vid undersökningstillfälle ett och två, tyder på en öppenhet och en frivillig uppslutning och positivism angående förändringen.

#### 5.1.1. Kommunikation och uppslutning

Något som dominerar inom både första och andra undersökningen är den bristfälliga kommunikationen. Det problem som individerna ser är just detta, vilket resulterar i mycket oro och stress. Detta är någonting som Böhm (2009) refererar till. Dåligt fungerande kommunikationskanaler eller informationskanaler leder till spänningar och oro, vilket ger en sämre förutsättning för en lyckad förändring (Böhm, 2009). Detta är någonting som jag tycker stämmer in väl på denna undersökning. Det handlar om en organisation som är stor och möjligen därigenom en något bristfällig kommunikation. Dock är jag inte säker på att denna brist skulle leda till ett mindre lyckat resultat. Jag tror att uppslutning och vilja som finns att lyckas skapar goda förutsättningar då det handlar om den kärlek och omsorg som finns i organisationen. Det må vara ett dåligt fungerande informationssätt men att det finns relationer inom organisationen som bygger på kärlek och omsorg, visas genom öppenheten i klimatet och känslan av acceptans, visar på att det finns en stabil grund och en rådande balans. Denna balans mellan de olika komponenterna, kärlek, respekt och säkerhet, är viktig då det kommer till att upprätthålla en fungerande struktur och organisation (Brewer, 2014). Det är detta som gör att det faktiskt fungerar med denna förändring i denna organisationen trots bristerna i den ”rätta” kommunikationen, just för att deras klimat baseras på en djup och pålitlig vänskap. Om en miljö är allmänt positiv kommer engagemang, motivation och idéer att gynnas och utvecklas i större utsträckning än vad det skulle ha gjort annars (Johansson

et al., 2008). Detta är just det som är situationen inom denna organisation. De har en stark såväl informell som stundtals formell kommunikation som bildar stabilt och hållbart nät som binder samman alla berörda, där förändringen är själva spindeln i nätet. Alla är medvetna om att de behövs och de verkar känna en trygghet i att ha varandra och gör allt för att förändringen ska lyckas så att denna stabilitet de känner ska finnas kvar. Medarbetarna är mycket delaktiga i förändringen och får känna sig delaktiga, vilket är något som har funnits i både starten av förändringen och i det läge den befinner sig nu.

### **5.1.2. Jobbet som en identitet påverkar förändring**

Hansson et al., talar om att jobbet i dagens samhälle är mycket mer än ett jobb. Jobbet är en del av vår identitet. Möjligen är jobbet inom sjukvården lite som en andra familj, vilket framkom av intervjuerna, just för att detta är ett jobb där man arbetar väldigt många timmar i veckan. Att arbeta inom sjukvården är inget fem till åtta jobb, det förefaller vara en större del av ens liv och ett engagerande val, enligt majoriteten av de intervjuade. Därför tror jag att det är extra intressant att undersöka och analysera en organisationsförändring inom sjukvården just för att det troligen är en organisation som betyder väldigt mycket för de berörda. Detta märks i målgruppens svar på de ställda frågorna. Att denna känsla för sitt arbete finns tror jag kan innebära att man i större utsträckning är mer positivt inställd till en förändring som gynnar en större säkerhet än i andra organisationer. Detta är en hypotes som jag ställts inför då jag analyserat svaren från både B- uppsatsen och C – uppsatsen.

Något som man vidare kan diskutera är Angelöws (2010) teori om förändringens fyra rum. Han menar att under en förändring så kommer individerna att gå mellan fyra olika rum. Ett rum kallas nöjdhet/förvirring och konflikt . Detta rum anser jag att initieringen befann sig i. Anledningen till att jag anser detta var för att vid förändringens start var inställningen till förändringen mer att det skedde en anpassning till förändringen, men kanske inte att samtliga berörda kände att förändringen var tvungen att ske. Även en viss form av oro, rädsla och tvivel fanns. I dagens läge kan jag istället se att man befinner sig inom rummet inspiration/förnyelse. De berörda vill vara med och påverka har en stor energi och en vilja till att finna lösningar och vara delaktiga. Man har hittat en trygghet i förändringen, vilket jag tror kan bero på att det är en så väl sammansvetsad organisation och betydelsen av att majoriteten var positivt inställd till förändringen redan från början. Detta rum tror jag är ett rum som de anställda kommer befinna sig i under en lång tid. Detta för att de är så måna om att förändringen ska lyckas för att det ska bli ett positivt utfall. Om det istället skulle handla om en förändring där de anställda skulle vara mer negativt inställda anser jag att det med större sannolikhet skulle kunna ske en ändring av vilket rum som förändringen skulle befinna sig i.

### **5.1.3. Reaktionen från start sitter kvar**

Som majoriteten av de berörda av förändringen var positiva till denna redan från starten. Enligt Shin et al. (2015) kommer anställda som är negativt inställda till en förändring redan från start, att anamma förändringen senare än om det vore en positiv inställning. Detta är någonting som man kan se i detta arbete. Att det fanns ett starkt engagemang redan från start och att detta sitter kvar vid den senare undersökningen visar på vikten av den goda starten. Detta då Shin et al. (2015) talar om att den känsla man har till en förändring hänger med och påverkar det slutliga resultatet. Man håller hellre fast vid sin första känsla till någonting än att ändra åsikt. De som har ett känslomässigt engagemang

till förändringen kommer tidigare att ta sig an förändringen och jobba för den (Shin et al., 2015). Detta tror jag är någonting som går att se i den organisation som jag har undersökt. Här handlar det inte om ledare som visar ett känslomässigt engagemang, utan om individer som visar detta för varandra och som på så sätt ger support till varandra vilket resulterar i en ökad känsla av skyldighet att vilja vara med och påverka förändringen i en positiv riktning. Jag personligen tror att mycket av detta känslomässiga engagemang även ligger i valet av yrke som dessa individer besitter. Att jobba inom vården gör att man aktivt strävar efter patientens bästa. Om det finns en inställning att denna förändring var till fördel för patienterna, vilket den berättades innan start att den skulle vara, tror jag att detta ger ett större utfall i att fler känner ett känslomässigt engagemang till förändringen redan från start och på så sätt påverkar denna positivt.

Något som är tydligt med denna undersökning i relation till Ingersoll et al. (2001) är att det finns väldigt många likheter vilket borde vara fallet då det rör sig om sjukvårdsorganisationer. Den oror som Ingersoll et al. (2001) beskriver finns i samma utsträckning i denna undersökning. Något som är intressant är att denna oro höll i sig och fanns kvar vid mätning två. Detta hade varit intressant att veta om så även var fallet i Ingersoll et al. (2001) forskning. Något som jag funderar på är om denna oro är kopplad till sjukvården med avseende på att de redan har ett ofantligt stort ansvar för så många människors säkerhet. Här kan vara befogat att redan från start angripa denna oro och se vad den kan bero på.

#### **5.1.4. Kommunikation i en hierarki**

Kommunikationen som framkommer som en bärande faktor i det uppkomna resultatet visar både vid initieringen av undersökningen och vid mättillfälle två, att det finns en viss brist i denna. Detta kan tolkas som att organisationen är en enkel hierarki. Kommunikationen kommer därför att gå vägen enligt Bolman et al. (1997). Denna typ av kommunikation och styrsätt behöver inte vara någonting som är dåligt vid ett arbete eller under en förändringen. Men problemet kommer då det uppstår hierarkisk makt då det gäller vem som får informationen. I den aktuella organisationen handlar denna grupp om läkarna kontra sjuksköterskorna. Det handlar om att sjuksköterskorna känner att de inte får informationen och på så sätt känner oro och befinner sig i en osäkerhet. Däremot läkarna känner inte av detta då de ligger först i raden av att ta del av den information om förändringen som ges som kommer från toppen/ledningen. Här ligger ett stort problem i denna typ av organisationsförändring. Samtliga inblandade i förändringen måste känna att de är delaktiga och lika betydelsefulla för att ge ett positivt utfall (Angelöw, 2010). Bristen på kommunikation beror på det kommunikationssätt som råder. Detta kommunikationssätt bygger på en lång och mycket utpräglad syn på hur sjukvården är uppbyggd, vilka vårdgrupper som ligger högst respektive lägst i den informella rangen. Detta gör att jag anser att en organisationsförändring inom sjukvården är mer komplex än en förändring inom ett mindre hierarkiskt uppbyggd organisation. Detta är strukturer som anspelar på mer än bara en förändring, vilket jag tror är svår att ändra. Dock är det viktigt att se till alla grupper och göra dessa mer delaktiga. En väg hade möjligen kunnat vara att sätta såväl en sjuksköterska som en läkare i samma nivå då det kommer att ta del av informationen från toppen. Med detta menar jag att båda berörda yrkesgrupperna får information som rör förändringen samtidigt och att denna förklaras i lika stor utsträckning för bägge parter, för att göra situationen mer jämställd. Detta skulle troligen göra att samtliga grupper känner sig mer delaktiga och att resultatet av en förändring skulle bli än mer positiv och hållbar.

### **5.1.5. Vidare forskning**

Något som jag reflekterat mycket över är vad dessa resultat skulle betyda i en annan organisation, hur dessa reflektioner och uppkomna resultat anspelar på att det just är inom en sjukvård som organisationsförändringen sker. Jag tror att de i stort skulle se liknande ut, men jag tror samtidigt att det kommer att finnas skillnader beroende på hur kommunikationen ser ut. En vidare frågeställning skulle kunna vara ”hur påverkar en organisationsstruktur i kommunikation en pågående organisationsförändring med avseende på engagemang till förändringen hos de berörda?”

### **5.2. Slutsats**

En organisationsförändring är någonting som aldrig är lätt. Det är någonting som berör många och då det handlar om människor kan man få lika många reaktioner som antalet berörda till förändringen. Det uppkomna resultatet visar att en arbetsmiljö som redan från start genomsyras av ett positivt klimat där öppenhet, ”kärlek” och stabilitet står i fokus kommer att visa att de berörda redan från start kommer att anta en positiv inställning och hålla denna genom förändringen. Vidare kan man se att detta klimat ger en möjlighet till tankar och reflektioner och en öppenhet för förbättringar och åsikter. Något som är intressant är att även om en kommunikation inte fungerar optimalt behöver inte detta betyda att det ger ett negativt utfall. I detta fall handlar det om att det bristande kommunikationen kompenseras med ett extremt välfungerande arbetsklimat som präglas av vänskap. Den vänskap som är så stark att man drivs av att förbättra den miljö man befinner sig i samt är beredd att slita med näbbar och klor för att säkerställa att denna arbetsplats/organisation får vara kvar. Det rör sig om en mer komplex organisation än vad man vid en första anblick kan se, i viss mån liknar det mer strukturen av en väl fungerande familj än av en organisation.

Den oro som finns skulle kunna brytas om kommunikationen som rådde fungerade bättre. Detta skulle kunna göras genom att man ändrar på strukturen och gör alla mer delaktiga i kommunikationsflödet från start och kontinuerligt framåt.

Den viktigaste kunskapen att ta med sig från denna studie är att en mindre bra fungerande kommunikation inte behöver vara en självklarhet för att en förändring inte ska ge ett positivt utfall. Inte så länge som det finns en dynamik i en organisation som genomsyras av en positivitet och strävan efter effektivisering och förbättring redan innan en förändring startar. Det handlar om vilka utgångsprodukter man har och vad man kan göra under en förändring för att hjälpa till att se att dessa kan behållas och förstärkas.

## Referenser

- Alvesson, M & Sveningsson S. (2009). *Förändringsarbete i organisationer- om att utveckla företagskulturer* (2.Uppl.). Malmö: Liber.
- Angelöw, B.(2010). *Framgångsrikt förändringsarbete* (1.Uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Beckman, C. & Alquist, E. (2014). *Förändringens hus – att leda förändringsarbete från ide till avslut* (1.Uppl.).Stockholm: Liber.
- Brewer, D. (2014). Leadership and organizational behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66 (4), 316–319.
- Bolman, L – G. & Deal, L – G. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (2. Uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A.(1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*(1.Uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Burnes, B. & Cooke, B. (2012). *The past, present and future of organization development: Taking the long view*. Human relations, 65(11), 1345-1429.
- Böhm, L. (2009). *Medarbetares upplevelser av en organisationsförändring* (Kandidatuppsats i pedagogik). Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering* (1. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Emgård,K., Kihlman,C. ,Lövdahl,S. & Stefansdotter, A. (2015). *Nivåstruktureringsprojekt för CPAP på lasarettet i Ystad* (B-uppsats i arbetslivspsykologi 7,5 hp.). Lund: Lunds universitet, Institutionen för sociologi,
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjutekniker och genomförande* (1.Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, A.-S., Vingård, E., Arnetz, B. & Anderzen, I. (2008). Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work & Stress*, 22 (1), ##-##.
- Hartman,J. (2004).*Vetenskapligt tänkande från kunskapsteori till metodteori* (2.Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M & Johansson, C. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser* (1.Uppl.). Malmö: Liber.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (2. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2.Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Ingersoll, G-L., Fisher, M., Ross, B., Soja, M. & Kidd, N. (2001). *Employee Response to Major Organizational Redesign*. Applied Nursing Research, Vol. 14, No. 1 ( February), 18-28.

Gail L. Ingersoll, Mary Fisher, Beverly Ross, Mary Soja, and Nancy Kidd

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik* (1.Uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Liedman, Sven-Eric. (2009). En Taxichaufför och en broschyr för klokt affärsbeteende. Pedagogiska magasinet, 3, 8.

Patel, R & Davidson B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Plank, K & Eneroth, T. (2008). *Förändringsdynamik* (1. Uppl.) Malmö: Liber.

Shin, J., Seo, M-G., Shapiro, D.-L. & Taylor, M.S.(2015). *Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership*. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 51(4) 501–528.

Smollan, R, K. (2016). The personal costs of organizational change: A qualitative study. Auckland University of Technology. *Public performance and management review*, 39 (1).

# Bilagor

## 1. intervjufrågor chef

1. Kvarstår orsaken till att ni valde att genomföra förändringen från första början, eller har det tillkommit orsaker eller har orsaken ändrats helt under projektets gång?

Svar:

2. Är syftet med den förändring som nu är genomförd samma som innan förändringen påbörjades, eller känns det som att det skett en förändring? Varför/Varför inte?

Svar:

3. Hur fungerar informationsmötena med de anställda om förändringen idag? Syns det någon förändring då det kommer till inställning, vilja till att ha möten, antal representanter som kommer till mötena i förhållande till hur det var innan förändringen hade påbörjats?

Svar:

4. Hur känner du som ansvarig att arbetet går just nu, hur känns processen dit där ni är idag har varit?

Svar:

5. Hur kan du se att arbetsmoralen, motivationen och åsikterna om förändringen har påverkats under den pågående förändringen?

Svar:

6. Hur tror du att resultatet kommer att se ut när förändringen är helt genomförd? Svar:

7. Vilka negativa/positiva effekter kan du se hos de som är berörda av förändringen, nu när den har pågått ett tag?

Svar:

8. Vad tror du majoriteten tycker om förändringen nu när den är pågående? Är det stora skillnader i åsikter nu än tidigare då förändringen var i planeringsstadiet?

Svar:

9. Vad har de största utmaningarna/ svåraste hittills varit? Hur är din inställning till förändringen idag?

Svar:

10. Vad tycker du är den största skillnaden mot tidigare arbetsätt, nu när förändringen pågått ett tag?

Svar:

## **2. Intervjufrågor personal**

Hur länge har du jobbat här :

Yrkestitel:

1. Vad vet du mer om förändringen idag än i våras innan genomförandet?
  - 1.1 Hur känner du att förändringen som pågår påverkar just ditt arbete?

### **1.2 Känner du att orsakerna till att ni gör förändringen har ändrats/påverkats på något sätt eller kvarstår? Varför/ Varför inte?**

2. Hur får du reda på information om förändringen i dagsläget?
  - 2.1 Tycker du att informationen från ledningen om förändringen har ändrats under resans gång? På vilket sätt? Positiv/negativt?
3. Pratar ni mer om förändringen idag än tidigare? (typ i fikarummet, mellan kollegor)
  - 3.1 Hur tror du att inställningen till förändringen är hos majoriteten av de berörda idag?
  - 3.2 Hur är din inställning till förändringen?
4. Har du någon möjlighet till att påverka under den pågående förändringen? Och i sådana fall hur? Om du inte har någon möjlighet till att påverka hur får detta dig att känna?
5. Vilka utmaningar kan du känna har tillkommit under förändringens gång? Var detta utmaningar som du var beredd på?
6. Hur känner du att arbetsklimatet har blivit under den pågående förändringen?
7. Har din motivation till det arbete du utför ändrats under förändringens gång?
8. Vad tycker du är den största skillnaden mot tidigare arbetssätt nu när förändringen pågått ett tag?





**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)