



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Från diagnos till dialog

- en studie om medarbetarnas delaktighet vid
ett förändringsarbete inom offentlig sektor

Examensarbete för kandidat inom huvudområdet arbetsvetenskap, 15 poäng

Författare: Jonathan Ottosson

Handledare: Hans Lindgren

Juni 2014

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2014

Handledare: Hans Lindgren

Examinator: Annika Härenstam

Syfte: Uppsatsens syfte är att belysa det förändringsarbete som är genomfört på Sahlgrenska Kirurgen. Fokus i studien ligger på informanternas upplevelse för möjligheten till delaktighet. Det är av intresse för studiens resultat att beskriva hur förändringen genomförts då det finns kopplingar mellan genomförandet och möjligheterna till delaktighet enligt teori.

Tidigare forskning/Teori: Valda teorier behandlar delar av teori kring organisatorisk förändring. Forskningen visar det komplexa samspel som en levande organisation innebär. Vidare belyser forskare två olika organisationsutvecklingsstrategier, diagnostiska och dialogiska. Tidigare forskning visar på att om delaktigheten ökar bland de anställda är det enklare att genomföra en förändring.

Metod: Studien är kvalitativ med intervjuer som metod. Urvalet innehåller sex personer och innefattar både ledning och medarbetare. Informanterna är anonyma. Samtliga intervjuer är ordagrant transkriberade. Områden har identifierats tillsammans med litteratur och tidigare forskning.

Resultat: Studien visar att förändringen har genomförts på direktiv från ledningen och implementerats utan tillräcklig förankring bland medarbetarna, vilket innebär att organisationsutvecklingen på kirurgen är diagnostisk. De anställda känner ingen delaktighet i förändringsarbetet vilket både informanter och enkätundersökningen visar.

Nyckelord: Delaktighet, Dialogisk organisationsutveckling, Double-Loop Learning, Organisationsförändring, Vision

Tack!

Jag vill tacka min handledare Hans Lindgren som bidragit med engagemang, kunskap samt upplyftande kommentarer. Jag vill också tacka nära och kära som har ställt upp i med och motgång genom hela arbetets gång.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1. Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställning	6
1.2 Avgränsningar.....	6
1.3 Bakgrund	6
2. Teori & Tidigare forskning	7
2.1 Avgörande delar i teori om organisatorisk förändring.....	7
2.1.1 Organisationers kontext.....	8
2.2 Diagnostisk & Dialogisk förändring	9
2.2.1 Diagnostisk organisationsutveckling	10
2.2.2 Dialogisk organisationsutveckling	11
2.3 Angelägenhetsnivå & Visionskommunikation.....	11
2.4 Delaktighet.....	13
2.4.1 Motstånd.....	13
2.4.2 Systematiskt lärande	15
3. Metod	17
3.1 Val av metod	17
3.2 Urval	18
3.3 Intervjuguide	19
3.4 Validitet och reliabilitet	20
3.5 Analysmetod.....	20
3.6 Forskningsetiska riktlinjer.....	21
4. Förändringsarbetet	22
4.1 Beskrivning.....	22
4.2 Lean Production	23
5. Resultat & Analys	24
5.1 Genomförande	24
5.2 Delaktighet.....	28
5.3 Sammanfattning av resultat.....	31
6. Avslutande diskussion	32
6.1 Hur har förändringsarbetet genomförts?	32
6.2 Hur upplevde de anställda sina möjligheter till delaktighet i förändringsarbetet?	33
6.3 Vad kan organisationen förbättra inför framtida förändringsarbeten?	34
6.4 Vidare rekommendationer.....	36
Referenslista	37
Bilagor	39

1. Inledning

Styrningen av den offentliga sektorn har under de tjugo senaste åren influerats av marknadsfilosofiska mekanismer. Offentliga organisationer begärs ofta av sina uppdragsgivare att utforma strategiska planer och betraktas som affärsdrivande. Som en del av det här har en stor förskjutning av maktbalansen med riktning uppåt i hierarkin, blivit en konsekvens. Att de offentliga organisationerna har blivit marknadsorienterade och prestationsinriktade har lett till ett managementtänk (Ainalem m.fl, 2012:74-75).

Kraven på förändring är något som ökar ständigt. Det gäller både som enskilda individer, organisationer och samhället. Det framkommer även i teorier om organisationsutveckling. Från början var syftet med organisationsutveckling att uppnå varaktighet. Idag har det utvecklats till att ställa sig frågorna: Varför sker förändringar? Vilket är det bästa tillvägagångsättet? (Jacobsen, 2005:11).

Den här studien syftar till att belysa genomförandet av förändringsarbetet och hur medarbetarna upplever delaktighet. Det har gått ett och ett halvt år sedan förändringen genomfördes och implementerades på Sahlgrenska kirurgen. Hur har förändringen genomförts? Hur var möjligheterna för medarbetarna att känna delaktighet och problematiken kring det i en offentlig organisation?

Det finns mycket tidigare forskning på det här området. Mitt fokus ligger på artiklar som behandlar vad organisationen kan göra för att skapa en större känsla av delaktighet bland personalen. Exempelvis behandlar Gervase R. Bushe & Robert J. Marshak (2009) begreppen diagnostisk och dialogisk organisationsutveckling. Det är begrepp som kommer följa genom hela studien.

Genom utbildningen på Arbetsvetarprogrammet har vi studerat förändringsarbeten och ett liknande arbete gjorde att jag fick upp ögonen för det här ämnet. Att involvera de anställda i förändringsarbeten blir viktigare i dagens arbetsliv och kraven blir högre. Underifrån, där anställda vill bli en större del av organisationen. Många väljer

idag yrke efter intressen och blir mer engagerade i sitt arbete. Ledningen i organisationer behöver ta hänsyn till de anställdas intressen för att skapa en balans i organisationen.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att belysa hur de anställda på Sahlgrenska avdelning 136 har uppfattat delaktigheten i det förändringsarbete som har genomförts. Det är också intressant för studiens resultat att beskriva hur förändringen har genomförts då det enligt teori finns en koppling mellan design av ett förändringsarbete, anställdas möjligheter till delaktighet och om ett förändringsarbete lyckas. Fokus kommer att ligga på informanternas upplevelser och uppfattningar tillsammans med den enkätundersökning som Sahlgrenska har gjort.

- Hur har förändringsarbetet genomförts?
- Hur upplever de anställda sina möjligheter till delaktighet i förändringsarbetet?
- Vad kan organisationen förbättra inför framtida förändringsarbeten?

1.2 Avgränsningar

Det hade varit intressant för studien att få studera hela Sahlgrenska kirurgen med samtliga avdelningar. I den här studien har jag varit tvungen att avgränsa mig till en avdelning på grund av tidsbrist. Ytterligare en aspekt som hade varit intressant att belysa vore hur ledningen högst upp ser på förändringsarbete och involverandet av personalen.

1.3 Bakgrund

Den 7 januari 2013 genomfördes ett förändringsarbete på verksamhetsområdet kirurgi Sahlgrenska. Arbetet gick ut på en effektivisering av verksamheten i syfte att öka tillgängligheten för patienter. Prognoserna för utvecklingen i Västra Götaland pekar mot en kraftig befolkningsökning (Christianson&Polina, 2013) samtidigt som verksamheten enligt ledningen redan idag inte nådde upp till kraven. Planeringen av förändringsarbetet började våren 2012. Initiativet togs av kirurgens verksamhetschef

som tillsammans med ledningsgruppen diskuterade vad som behövdes göras. Konceptet kring Lean Production blev en ledande tanke där patienterna ska sorteras efter vårdbehov och inte diagnos i första hand.

Innan förändringsarbetet implementerades, genomfördes ett examensarbete av studenter från Chalmers där syftet var att ”ge ett beslutsunderlag gällande effektiviseringsåtgärder för att öka tillgängligheten för patienter” på avdelning 136. Utifrån en kartläggning av verksamheten och utifrån Lean Production-principer skulle de finna förbättringsmöjligheter där patientflödet låg i fokus. De förbättringsförslag som kom fram ur examensarbetet var bl.a. nya rondrutiner, standardiserade arbetsmetoder efter 5S och separering av patientflöden. Examensarbetet tar upp John P Kotters (1998) 8-stegsmodell som implementeringsverktyg. De åtta stegen beskrivs och arbetet påpekar vikten av en förändringsvilja bland personalen. Den här studien syftar till att belysa ytterligare på det området med hjälp av andra forskare och författare. Examensarbetet från Chalmers utfördes innan organisationsförändringen implementerades och har använts för att skapa en bild om vilka förändringsförslag som framkom och hur förändringen genomförts med grund i examensarbetet.

2. Teori & Tidigare forskning

2.1 Avgörande delar i teori om organisatorisk förändring.

Att förstå hur förändringar sker är viktigt, men lika viktigt är att förstå varför en förändring händer. Vad driver en organisation att genomföra och störa en redan relativt stabil organisationsstruktur? I detta avsnitt kommer jag gå igenom några centrala aspekter kring teori om organisationsförändringar.

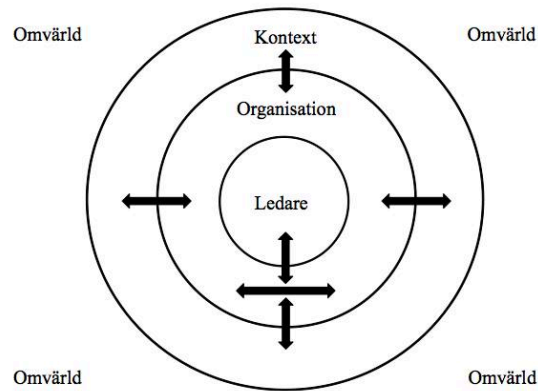
Förr har fokus legat på att skapa stabilitet i organisationer. Att få människor att utföra upprepade handlingar, följa regler, rutiner och incitamentsystem, vilket i sig ska skapa en trygghet och gemenskap. När ett förändringsarbete ska ta sin början är det därför viktigt att, som första del, förstå varför organisationen bryter den relativt stabila och trygga situation som den befinner sig i (Jacobsen, 2005:41). En grundläggande utgångspunkt i en organisationsförändring är att det aldrig finns helt stabila sociala system, då människan är en levande mekanism i organisationen och inte gör exakt

samma sak varenda dag (Jacobsen, 2005:44). För att förstå varför behöver vi titta närmare på förändringens drivkrafter. I en organisation finns flera olika drivkrafter, både yttre och inre. Yttre drivkrafter kan vara förändrade marknadsförhållanden, teknologin eller politiska förhållanden. Det är alltså saker som händer i omgivningen och utanför organisationens ramar. De inre drivkrafterna kommer fram när det är obalans mellan interna enheter, vilket kan skapa instabilitet i exempelvis organisationens strukturer eller maktförhållanden (Jacobsen, 2005:60).

Nästa centrala del i ett förändringsarbete är vad som förändras, själva innehållet i förändringen. Att kunna precisera vad som kommer att bli annorlunda från en tidpunkt till en annan, men också att kunna konstatera den skillnad som kommer att uppstå efter genomförd förändring. Flera gånger hänger de olika delarna ihop med varandra i en organisation. Det innebär att om du ändrar i en enhet så kommer de andra enheterna att påverkas. En annan viktig del är omfattningen kring förändringen. Vissa organisationsförändringar är så kallade ”vardagliga” och innebär bara enklare modifieringar. En del organisationsförändringar är mer omfattande och kan innebära att tidigare föreställningar behöver förkastas eller att vi behöver göra något helt nytt (Jacobsen, 2005:42).

2.1.1 Organisationers kontext

Som påpekas ovan är organisationer där människor ingår i levande system. Det leder till att organisationer består av komplexa samspel. Exempelvis människa och kontext, individ och struktur, organisation och omgivning. Det gör att organisationer befinner sig i en kontext där olika organisationer tar in olika saker och det påverkar människorna i organisationen. Ahrenfelt (2001) bygger detta vidare med ett systemteoretiskt synsätt. Nedanstående figur visar på det kontextuella förhållandet som organisationer befinner sig i.



Figur 1. Figuren visar kontexten ur ledarens perspektiv. I mitten hittar vi ledningsgruppen och det är organisationen som ger ledningen existensberättigande, inte tvärtom. (Ahrenfelt, 2001:67)

Organisationen i sig existerar inte för sin egen skull utan för exempelvis de kunder, produkter eller patienter som finns i omvärlden. Kontext i figuren innebär alla de idéer, händelser, situationer och information som kan sättas i relation till organisationen. Mellan kontext och omvärld finns en gråzon som inte är flyttande. Det är denna gråzon som gör det möjligt för en betraktare att se organisationen som ett öppet levande system (Ahrenfelt, 2001:67-69). För att organisationen ska kunna få största möjliga effekt måste de minsta beståndsdelarna i systemet, individerna, dra åt samma håll (Ahrenfelt 2001:71). Det är individerna som står närmast den viktiga gränssytan mellan kontext och organisation. Aktiviteten här är där organisationen möter sina kunder. Här kan kunskap identifieras och utvecklas (Ahrenfelt, 2001:72-73).

2.2 Diagnostisk & Dialogisk förändring

I en artikel skriven av Gervase R. Bushe & Robert J. Marshak (2009) diskuterar de två begrepp, *diagnostisk* och *dialogisk* förändring. Nedan följer en kortfattad beskrivning av diagnosförändring och dialogförändringar. Den baseras helt på Brushe & Marshaks artikel. Organisationsutveckling förkortas ner till OU (Brushe & Marshak, 2009:357). Begrepp som behandlas i den här schematiska sammanställningen är: *Vad influeras organisationsutvecklingen av (1), Organisatorisk konstruktion (2), Ontologi & Epistemologi (3), Förändringens konstruktion (4) och Fokus i förändringen(5).*

Diagnostisk OU	Dialogisk OU
1. Klassisk vetenskap, positivism och modernistisk filosofi	Tolkande metoder, socialkonstruktionism, kritisk och postmodern filosofi
2. Organisationer är som levande system	Organisationer är meningsskapande system
3. - Verkligheten är fakta - Det finns en verklighet - Verkligheten kan upptäckas med rationella och analytiska processer	- Verkligheten är socialt konstruerat - Den finns flera verkligheter - Verkligheten förhandlas och kan innebära makt och politiska processer
4. - Samla in och tillämpa data med hjälp av ett objektivt problem. - Förändring är episodisk, linjär och målinriktad	- Skapa behållare och processer för att producera generativa idéer som leder till förändring - Förändring kan vara kontinuerlig och/eller cykliska
5. Betoning på att ändra beteende och vad människor gör	Betoning på förändrade tankesätt och vad folk tycker

(Brushe & Marshak, 2009:357).

2.2.1 Diagnostisk organisationsutveckling

Den klassiska inställningen till organisationsförändringar är att den existerar som en objektiv, urskiljbar databaserad förändringsmetod. Den kan undersökas för att producera giltig data och information för att skapa förändringar. Organisationen existerar som en enhet som kräver en undersökning, att skapa giltiga data och belägg innan förändringen kan genomföras. De data som har samlats in förväntas spegla organisation och den förutfattade förändring som ska komma. Diagnosmodellen är då ett försök att samla in data för att jämföra en viss grupp eller organisation mot en

normativ modell eller önskat framtida tillstånd. Metoden är kongruent med dessa antaganden. Flera olika verktyg, exempelvis undersökningar, prognoser och SWOT-analyser (Styrkor, svagheter, möjligheter och hot) kan användas som hjälpmedel för ett beslutsfattande och förändringsplanering. En central aspekt för en diagnostisk organisationsförändring är att det finns objektiv data som kan användas i processen (Brushe & Marshak, 2009:350-351). Kortfattat kan en diagnostisk förändring beskrivas som att data samlas in utifrån för att sedan bearbetas med redan existerande verktyg. Efter det implementeras den förändring som är tänkt i organisationen. Ett skapande av en sådan organisationsförändring, utan anpassning till lokala förhållanden kan leda till oönskade resultat (Brushe & Marshak, 2009:354). Fokus för förändring i en diagnostisk förändring: Betoning på att ändra beteende och vad människor gör (Brushe & Marshak, 2009:357).

2.2.2 Dialogisk organisationsutveckling

Den dialogiska organisationsförändringen tenderar att vila på en möjlighetsfokuserad strategi som utgår från gemensamt strävande och en delad vision. Det gör att engagemanget för förändringsprocessen blir mer tilltalande för alla i organisationen (Brushe & Marshak, 2009:354). I dialogförändringar är en viktig källa för förändring generativa idéer. Den förutsätter att förändringen kommer nedifrån systemet där det finns intressenter som ger nya idéer, modeller, metaforer och teorier. Det dialogiska förändringsarbetet ska utmana och främja en omprövning av självklara antaganden om kulturen och organisationen. I dialogisk organisationsförändring kommer förändringen från nya beslut och åtgärder som anställda kan och vill vidta till följd av förändringens betydelse (Brushe & Marshak, 2009:354-355). Kort innebär en dialogisk förändring att det finns en dialog genom hela organisationen, från de anställda och uppåt i hierarkin. Det skapas arenor och processer för att det ska generera idéer som kan leda till förändring. Förändringar uppmuntras och ses som något positivt. De ska även vara kontinuerliga eller cykliska för att uppnå så bra resultat som möjligt. Fokus för förändring i en dialogisk förändring: Betoning på förändrade tankesätt och vad folk tycker (Brushe & Marshak, 2009:357).

2.3 Angelägenhetsnivå & Visionskommunikation

John P Kotter beskriver i sin bok *Leda förändring* (1998) flera steg om varför en förändring kan riskera att misslyckas. I detta kapitel kommer jag gå igenom två av

dessa anledningar som ligger i fokus för mitt arbete. Det är *Att tillåta alltför stor självbelåtenhet* och *Att inte nå fram med visionen*.

Att förändringar påverkar och tvingar människan att anpassa sig till nya förhållanden är oundvikligt. Många misstag har skett i samband med förändringar och mycket av det slöseriet kan undvikas. Ett av dem, och det största, är att rusa fram med förändringen utan att ha förankrat den i både chefskollegor och personal. Att övertyga chefer och medarbetare att förändringen är nödvändig. Syftet med förändringen kan aldrig uppnås om passivitet till förändringen finns. För många är det inte ovanligt att misslyckas med att skapa tillräckligt hög angelägenhetsnivå. Visar inte medarbetare en viss angelägenhetsgrad så gör de heller inte de lilla extra ansträngningarna och uppostringarna. De fastnar istället vid det rådande tillståndet och sätter sig emot de initiativ som kommer uppifrån (Kotter, 1998:12-13).

Anledningarna kan vara flera till ett misslyckande med att få en hög angelägenhetsnivå. Exempelvis nämner Kotter (1998) att överskattning av hur pass mycket en stor förändring kan påtvingas ett företag eller att underskatta den svårighet att människor tvingas ur de bekvämlighetszoner som finns i det nuvarande tillståndet. Att inte skapa den krävda angelägenhetsgraden kan resultera i att hela förändringsarbetet stannar upp och att de nya förslagen inte integreras på ett gediget sätt (Kotter, 1998:13). När vet man då om angelägenhetsnivån är tillräckligt hög? Enligt Kotter (1995) krävs det att minst 75 % av organisationen är övertygade om att förändringen är nödvändig. Allt under det är en stor risk för resten av förändringens process (Kotter, 1995:62).

Att genomföra en större förändring är näst intill omöjligt om inte personalen är med. Även om personalen känner sig missnöjda med det nuvarande förhållandet så kommer de inte alltid välkomna en förändring. De gör gärna inte uppostringar för en förändring som inte tros kunna medföra något eller om de tror att förändringen överhuvudtaget inte går att genomföra. Här kommer en stark, trovärdig och genomgripande förmedling av visionen in. Utan den kommer de anställda aldrig att gå över på samma sida som förändringsledaren (Kotter, 1998:17).

Kotter (1998) beskriver tre vanligt förekommande mönster. Det första är att visionen ska försöka säljas in till personalen via enstaka PM och möten. Mönster nummer två är att chefen för förändringen håller tal för de anställda men de cheferna på lägre nivå i stort sätt inte säger någonting. Det sista mönstret som beskrivs är att större vikt läggs på muntlig och direkt kommunikation. Här kan starka och synliga individer komma in och motsätta sig till visionen vilket kan skapa en cynism hos övrig personal och tron på visionen minskar (Kotter, 1998:17).

2.4 Delaktighet

För att, bland anställda, skapa en större acceptans för förändringen kan delaktighet vara en aspekt för att underlätta både för hela organisationen och för individer. I en rapport från Geraldine O'Brien kom det fram att delaktighet gynnade medarbetarnas mottaglighet till information som organisationen skickade ut (O'Brien, 2002:451). Delaktighet kan visa sig i flera former i en organisationsförändring. Ett sätt är att de anställda är delaktiga i beslutsfattande. Brown & Cregan (2008) visar i en undersökning att delaktighet bidrar i en positiv bemärkelse för medarbetarens upplevelse av förändringsarbetet. När de anställda får ta del i beslutsfattandet kan de se motivet som ledningen har för förändringen, men även de konsekvenser som kan komma av beslutet. Samtidigt som det kan ge en ökad förståelse av förändringsarbetet kan det även ge en ny syn på ledningen (Brown & Cregan, 2008:680-681).

Medarbetaren kan sedan tidigare ha dåliga erfarenheter av organisationsförändringar och blir därför negativt inställda på förhand till organisationsförändringen. För att då väcka en positiv bild av organisationsförändringen kan delaktighet genom beslutsfattande vara ett bra alternativ. Det kan bli en positiv drivkraft för medarbetaren (Brown & Cregan, 2008:680-681). I en offentlig verksamhet kan delaktighet vara en svår punkt att ta med vid ett förändringsarbete. Det finns en tendens att besluten fattas längre upp i organisationen där förändringsledaren kan få ett större utbrett stöd (O'Brien, 2002:444).

2.4.1 Motstånd

Det är inte så konstigt att anställda ofta har en negativ inställning till förändringar då de ofta kommer toppstyrda och färdigpaketerade. Då har de ingen chans att påverka

förändringen själva. Enligt Angelöw (1998) behöver vi ändå de här förändringarna eftersom de ger oss en chans att utvecklas både personligen och yrkesmässigt. Att istället för att se förändringen som ett hot borde vi se det som en utmaning.

Människor har ett behov av förändring och förnyelse. Det handlar alltså inte bara om en attitydförändring. Människan tar gärna emot förändringar som ses positiva för deras egen situation. Ett förändringsarbete som bygger på delaktighet och trygghet välkomnas oftare än en färdigpaketerad förändring (Angelöw, 1998:19).

Motstånd kan visa sig öppet men också tyst. I det senare fallet så är det svårare att upptäcka. Desto mindre personen är delaktig i förändringsprocessen, desto mindre kommer den visa sitt motstånd öppet. Varför ska medarbetaren ge sina konstruktiva åsikter om inte förändringsledningen agerar konstruktivt mot dem är ett exempel på hur en individ kan känna. Det ska klargöras att alla i organisationen aldrig kan vara nöjda och följa med tåget i förändringsprocessen fullt ut. Som jag skrev ovan så är det viktigt att inte försöka eliminera motståndet utan det handlar om hur bra eller mindre bra det hanteras. Det är viktigt att vara medveten om att en förändringsprocess är fylld av medvind och motvind. Motstånd kommer att uppstå och det gäller att vara förberedd att vidta åtgärder för det och samtidigt vara lyhörd till motståndarna. Enskilda individer i en organisation kan komma att hamna i kläm i förändringsarbetet. Det finns inget förändringsbehov för dem men det gör det för organisationen. Då är det viktigt att skapa ett vad Sarv beskriver som *lyckligt slut* på det gamla och inte känner sig misshandlad av det nya (Sarv&Nilsson, 1993:129-132).

Vissa förändringar är mer påtvingande än andra vilket gör att det inte kan lämnas lika mycket utrymme för individen att påverka. Däremot är det, oavsett vilket förändring det handlar om, väldigt viktigt att individen följer med om förändringen ska lyckas eller inte. De faktiska organisationsåtgärderna är inga problem att få igenom, men de beteendeförändringarna som ska ske kan endast individerna själva påverka. Det gör att det väsentliga egentligen inte är att individen ska ta till sig de åtgärder som begärs, utan att de ska ha en vilja att medverka i förändringen hela vägen. I grunden förändras arbetsförutsättningarna för människor. Nya värderingar och attityder ska injiceras. Det är individerna själva som måste lösa det praktiska i de nya arbetsförutsättningarna. Återigen är det viljan att ha förändringar som gör att de kan bli bestående och

effektiva. Det räcker inte med att ha några enstaka utbildningstimmar för att skapa den här viljan (Sarv&Nilsson, 1993:98-99).

Olika försvarsmekanismer kan komma fram i samband med förändringsarbeten, t.ex. aggressivitet, förnekande, ointresse, regression och projektion. Det här kan inte alltid undvikas, men genom att arbeta konstruktivt med förändringsarbetet i samsyn med medarbetarna kan det minimeras i så hög grad som möjligt (Angelöw, 1998:28-31). Förändringar väcker starka känslor hos folk, som inte alltid är rationella. Framför allt kan det, för en enskild individ, verka som att de giriga ägarna ska skaffa mer pengar eller att det är folk som inte alls vet hur verkligheten ser ut. Förändring är inte något abstrakt för den enskilde, utan ett krav på att något som finns ska överges och istället påbörja något nytt (Jacobsen, 2005:168-169).

2.4.2 Systematiskt lärande

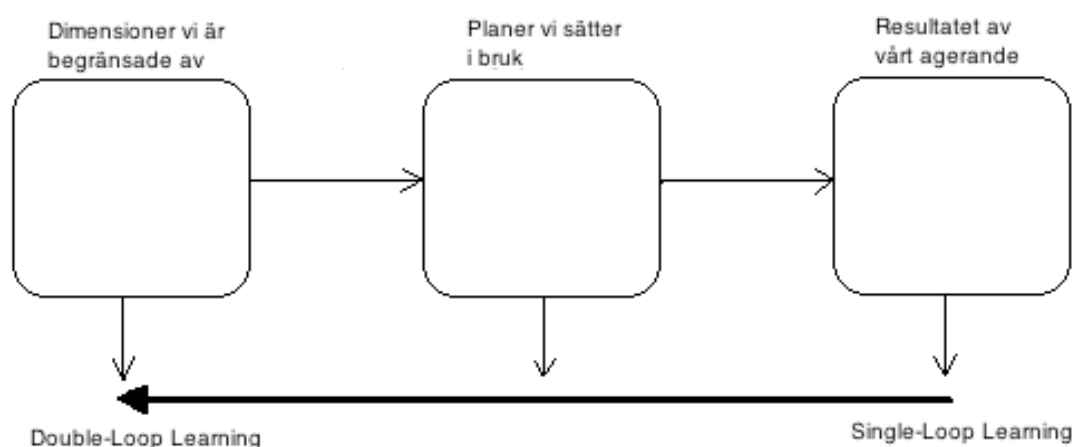
Formella normativa strukturer finns i alla organisationer, det betyder att organisationen har ett system med förväntningar på vad individer och grupper ska göra när de är en del av organisationen (Jacobsen, 2005:95). Det skapar mönster som personalen förhåller sig till. I det här avsnittet kommer jag gå igenom kort vad som händer vid vad Ahrenfelt (2001) kallar *En förändring av andra ordningen*.

För att få en förståelse vad en förändring av andra ordningen innebär ska jag kort redovisa vad en förändring av första ordningen betyder. Ahrenfelt (2001) menar att det är när det inre tillståndet i ett system ändras till ett annat innebär att en förändring av första ordningen sker. Förnyelse är ett ord som kan beskriva förändring av första ordningen. Systemet använder samma metoder, verktyg och identifikationssätt (Ahrenfelt, 2001:23).

När systemet förändras helt, det vill säga tänkandet och utförandet, talar Ahrenfelt (2001) om att det sker en förändring av andra ordningen. Organisationen ser på verkligheten med ett helt nytt ljus och har en ny lösning på gamla problem. Det sätts in nya tankemönster för anställda och deras agerande sker på annorlunda vis. I en förändring påverkas ledarskapet mycket. Chefen behöver bli den lagledaren, kommunikatören, utvecklaren som det ofta talas om. Ledaren behöver bli en lots

genom den svåra passagen istället för kapten på medarbetarnas skepp. Väl ute till havs så kan kaptenen styra sitt skepp dit han/hon vill. Uppföljning och utvärdering blir också ett centralt begrepp vid en förändring av andra ordningen. Syftet blir att identifiera, analysera och lösa problem som uppstått, men även att blicka framåt och se nya möjligheter och målsättningar (Ahrenfelt, 2001:25).

Att kasta sig över nya lösningar och försök att förändra saker som har gått fel i organisationen är väldigt vanligt. Chris Argyris talar om det här med begreppet *Single-Loop-Learning*. Single-loop lärandet kan vara ett sätt att lösa det aktuella problemet som finns i organisationen men det kan inte svara på varför problemet har uppkommit. Att istället gå tillbaka, inte bara söka efter nya lösningar, och hitta de dimensioner som människan begränsas av för att kunna söka samband mellan vad det finns för intentioner och vad resultatet kan bli med hjälp av människans handlingar. Det här är något Argyris för *Double-loop-learning*. För att det ska kunna ske en bestående förändring behöver förändringens deltagare förstå underliggande normer, policyer och strukturer. I en organisation måste alla delar förstå varandra. Ledningen som styr måste ha kunskapen för att förstå sin organisation, inte bara titta på statistik utan även om organisationens aktiva process. Samma förståelse som ledningen ska också de som arbetar i organisationen ha (Ainalem m.fl, 2012:40).



Figur 2. Sambandet mellan intention och resultat. Kopplat till lärandet med double-loop. Att gå tillbaka och se vad som begränsade utvecklingen av förändringen. (Ainalem m.fl, 2012:40)

För att en förändring ska kunna genomföras räcker det inte med att skicka medarbetarna på kurs i några dagar. De kommer snabbt falla tillbaka in i de mönster och vanor som fanns tidigare. Det kräver istället ett ingrepp mot helheten, väven mellan individer och delar av systemet, för att en förändring verkligen ska ske (Ainalem m.fl, 2012:37).

Chris Argyris är en av de tänkare som förespråkar systemteori. Hans fokus låg på hur människor *resonerar* framför hur de *agerar*. Förståelsen för det här behöver fördjupas för att förstå hur människor tänker och resonerar. Enligt honom har människor gjort mentala kartor som de agerar efter, eller som de tror att de agerar efter. Kartorna visar hur människorna *planerar* att agera, hur de *egentligen agerar* och hur *reflektionen* kring sitt agerande sker. Här menar Argyris att det egentligen är verkligheten som styr snarare än de mentala kartor som de tror de agerar efter (Ainalem m.fl, 2012:39).

Flera organisationsteoretiker exempelvis, Chris Argyris och Peter Senge förespråkar att kunskap ska ses som en process där utvecklingen sker med det sociala sammanhang och samspel mellan individer i organisationen. En lärande och levande organisation utvecklas med hjälp av sig själv. Arbetet går i cykliska arbetssätt och utvärdering av arbetet är kontinuerligt (Ainelem m.fl, 2012:44). Ordet systemisk används för att beskriva den skillnad som finns mellan den *tänkta förändringen* och den *faktiska förändringen* (Ainalem m.fl, 2012:43). För att uppnå målen med ett förändringsarbete på mest effektiva sätt så är en reduktion av hinder mer betydelsefullt än att försöka trycka fram en lösning (Ainalem, m.fl, 2012:42).

3. Metod

3.1 Val av metod

Trost (2010) menar att valet av metod ska ske i anslutning till den frågeställning som studien syftar till. Om frågeställningen går ut på att förstå eller hitta ett mönster i den insamlade data ska studien utföras med kvalitativ metod (Trost, 2010:32-33). Jag har valt att använda mig av kvalitativa intervjuer då jag vill försöka förstå de anställdas reaktioner och lyssna till deras resonemang kring det förändringsarbete som har genomförts.

Jag har valt kvalitativ metod med intervjuer av flera informanter på arbetsplatsen, vilket är min primärkälla. Det finns en struktur i intervjuerna med ett visst fokus. De intervjuer som utförts i studien är semistrukturerade och de innehåller olika teman som ska beröras (Bryman, 2011:415). Intervjuerna har en låg grad av standardisering då frågorna inte ställdes i samma följd till informanterna och följdfrågor uppstod under intervjuernas gång (Trost, 2010:39). En intervjuguide har funnits men personerna som jag intervjuat har fått prata fritt och intervjuerna har varit flexibla och inte alltid följt den guide jag utformat innan (Bryman, 2011: 415). Dock har jag försäkrat mig om att täcka in de teman som fanns i intervjuguiden.

Som ett komplement för de kvalitativa intervjuer som har genomförts så använder jag mig av en medarbetarenkät. Den här enkäten har Sahlgrenska själva gjort och den ska ses som ett komplement till det kvalitativa materialet. Enkätundersökningen genomfördes innan min första kontakt togs med kirurgen. Syftet med enkäten var att ta reda på hur de anställda tyckte att förändringsarbetet hade fallit ut, vad som fungerade och vad som inte fungerade. Enkäten är en sekundär källa för denna studie. I en sekundäranalys ligger fokus på empiri som andra har samlat in och har inte samma syfte som den här studien. Vidare är sekundäranalys en bra möjlighet att få en kvalitativt stark data även om tiden är begränsad. En sekundäranalys kan också ge mer tid att analysera empirin för studien då ny insamlingen av data inte krävs (Bryman, 2011: 300-303). Även examensarbetet från Chalmers som använts för att skapa en förståelse för förändringen ska räknas som en sekundär källa. Det är en studie som utförts innan förändringsarbetet och har inte samma syfte som den här studien.

3.2 Urval

Urvalet för min studie har varit begränsat. De intervjupersoner som studien baserar på är inte valda av mig utan av kontaktpersonen på Sahlgrenska. Trost (2010) skriver att det finns en risk att använda sig av så kallade Gatekeepers. Han skriver att det bland annat finns risk att de här personerna är för hjälpsamma och väljer ”intressanta” personer som de tror passar in för studien (Trost, 2010: 139-140). Det kan ses som en svaghet i studien. Det fanns dock inget alternativ till det här eftersom det är väldigt

svårt att avvara personal och därför behövde intervjuerna planeras in av kontaktpersonen. Informanternas profession kunde jag dock påverka och därigenom uppnåddes en spridning över yrkesgrupperna. Samtliga intervjupersoner har koppling till en avdelning på Sahlgrenska Kirurgen.

Enkätundersökningen är, som nämnts ovan skapad och utförd helt av Sahlgrenskas egen personal. I studien finns utdrag från enkäten som anses relevanta för att besvara frågeställningen. På Sahlgrenska kirurgen arbetar 229 personer, undersköterskor, sjuksköterskor, läkare och administrativ personal. Av de så har 134 personer svarat på enkäten. Tyvärr är svarsfrekvensen endast 58,5%, där avdelningen den här studien avser belysa har en För att få en djupare förståelse för enkäten har ett möte med en utvecklingsansvarig på Sahlgrenska ägt rum.

3.3 Intervjuguide

Trost (2010) menar han att den intervjuade ska i största mån styra ordningsföljden i intervjun. En lista av korta frågeområden ska göras (Trost, 2010:71). Frågeställningen ska inte vara alltför specifik. Det kan hindra intervjupersonerna att tala om visa idéer och uppfattningar (Bryman, 2011:419). Därför valdes semistrukturerade intervjuer som metod i intervjuerna. Intervjupersonerna uppmanades att diskutera kring delaktighet, information och förändringsarbetet. Intervjuformuläret ser annorlunda ut mellan ledning och anställda men de förutbestämde områdena är samma. (Se bilagor) I de här områdena har frågor skapats men intervjupersonerna har fått styra intervjun fritt med stöd av frågorna. Frågorna ska komma till följd av den intervjuade, tråden ska löpa efter dennes svar och intervjuaren ska inte pressa på sina egna tankegångar (Trost 2010:72).

Innan intervjuerna ska syftet för studien vara klart och tydligt för intervjuaren. Att vara väl inläst på området är enligt Trost (2010:71) en självklarhet för att intervjun ska bli så bra som möjligt. Stor vikt har lagts vid att försöka vara väl inläst innan intervjuerna har genomförts. Dels för att ge en bra grund i intervjuerna men också för att kunna ställa relevanta följdfrågor som kan hjälpa till att hålla intervjun till fokusområdena. I intervjuerna har en ljudinspelare använts för att i efterhand kunna analysera och transkribera men också för att i efterhand höra tonfall ordval upprepade

gångar vilket Trost (2010) menar är en stor fördel.

3.4 Validitet och reliabilitet

Enligt Bryman (2011) är reliabilitet och validitet två centrala begrepp för hur kvalitén på en studie blir. Begreppen fungerar inte på samma sätt i kvalitativ forskning som i kvantitativ forskning. Problemet för kvalitativa intervjuer med reliabilitet och validitet är att det egentligen kräver en statistisk sammansättning. Det är enklare att applicera på kvantitativa studier (Trost, 2010:131). Bryman (2011) menar att assimilering är möjlig av reliabilitet och validitet till kvalitativ forskning. Validitet i kvalitativ forskning avgör om undersökningens slutsatser som genererats kan anses giltiga. Reliabilitet behandlar om resultaten ur undersökningen är tillförlitliga eller inte. Om undersökningen skulle göras på nytt, finns en slumpmässig påverkan i resultaten eller blir svaren desamma (Bryman, 2011: 49-50, 351).

Studien byggs av en kvalitativ forskningsmetod där olika mönster och tankar från den intervjuade eftersträvas. Det är svårt att uppskatta om studien går att replikera. Det beror på att den sociala miljö och de betingelserna som finns där är omöjliga och frysa. Det här tillsammans med att mina egna tolkningar finns med gör att en likadan studie kan bli väldigt svår att genomföra. Observationen på olika teorier, intervjuer och tolkning av data skiljer sig mellan dem som utför studierna. I alla intervjuer har objektivitet eftersträvat och ordagrann transkriberingen har varit en stor tyngd för att motverka att mina egna tolkningar ska påverka resultatet. Samtidigt bör det läggas till att min förståelse omedvetet kan påverkas under studiens gång. För att framtida forskare ska kunna få en bild och högsta grad kunna replikera studien, kan en välformulerad frågeställning och syfte vara till stor hjälp (Trost, 2010:135).

3.5 Analysmetod

Som jag nämnt tidigare använde jag mig av en ljudinspelare. Efter samtliga intervjuer var genomförda transkriberades samtliga ordagrann. Eftersom jag har valt att intervjua flera personer så har transkriberingen hjälpt mig att gå tillbaka under arbetet för att bättra på minnet av vad som kom fram i intervjuerna. Under hela arbetets process har jag kunnat gå tillbaka till intervjuerna vilket har underlättat för en noggrann analys av informanternas svar (Bryman, 2011:428). Under mina förutbestämda områden

försökte jag hitta liknelser bland materialet för att sedan sammanställa dem och ta ut relevanta citat. Följden i ett vetenskapligt empiriskt arbete ska vara att först samla in data, därefter analysera data och till sist tolka det som framkommit ur insamlingen. (Trost, 2010: 155) I kommande resultatkapitel har jag valt att försöka särskilja på ledning och anställda för att jag vill ha perspektiv från båda håll. Det är ingen skillnad mellan vilken position de intervjuade har i analysen av data.

Den här studien är genomförd i efterhand när förändringsarbetet redan har genomförts vilket innebär att den är retrospektiv. Studien belyser en process som har skett över en tid, data har samlats in under flera tidpunkter, chalmersarbetet innan och enkätundersökningen efter förändringsarbetet genomförts. De här uppgifterna har samlats in tidigare för andra ändamål. Retrospektiva studier är mycket snabbare att genomföra och billigare eftersom att data redan har samlats in. En annan fördel med en retrospektiv studie är att de data som tidigare samlats in inte har samma syfte och söker samma resultat som den aktuella studien. Det gör att relevant empiri kan utvinnas och användas i den nya studien. Framgången med den här metoden begränsas av tillgängligheten och tillförlitligheten i de data som samlats in. En nackdel som kan finnas med retrospektiva studier är den är beroende av intresset bland deltagarna. Vissa människor är mer benägna att komma ihåg relevant fakta och andra mindre. Det gör att efter en tid kan viktig data undanhålls eftersom det inte anses relevant idag eller glömts bort helt (Mann, 2003:54-60)

3.6 Forskningsetiska riktlinjer

Studiens kvalitativa metodansats har genomförts utifrån de etiska riktlinjer som Vetenskapsrådet har definierat. Intervjupersonerna gav sitt samtycke och deltog frivilligt i studien. Tystnadsplikt i samband med intervjuerna förekommer och enskilda personer kommer inte kunna pekats ut. Att prata om intervjuerna i efterhand är förbjudet även om den intervjuade gett sitt godkännande till det. Den intervjuade får däremot prata om hen själv vill. All den empiri som samlas in behandlas anonymt i största mån och empirin kommer enbart att användas i föreliggande studie. Innan intervjuerna genomfördes förklarades för samtliga intervjupersoner vad studien syftar att belysa. Det har inte heller gjorts några försök i intervjuerna att få fram information som de inte varit beredda att ge. Någon information från andrahandskällor om

intervjupersonerna har varken sökts eller använts (Vetenskapsrådet, 2013).

4. Förändringsarbetet

4.1 Beskrivning

Nedan följer en beskrivning av det förändringsarbete som har genomförts på Sahlgrenska Kirurgen. Beskrivningen av förändringsarbetet redogörs från den presentation som användes vid introduktionen till anställda innan förändringen av verksamhetschefen på Sahlgrenska kirurgen. Intervjuerna ligger också till grund för det här avsnittet. Presentationen är gjord innan den här studien och kommer från verksamhetsledningen. Den skulle fungera som en introduktion för mig till förändringsarbetet. Jag fick ta del av den här presentationen i samband med det första mötet med verksamhetschefen.

Förändringsarbetet initierades av verksamhetschefen då han såg prognoser om hur utvecklingen såg ut för Västra Götaland och Göteborg. Enligt honom krävs det ett sjukhus lika stort som Borås inom fem år för att klara den befolkningsökning som kommer ske och utan mer resurser och mer personal klarade de inte att utföra sitt arbete på ett korrekt sätt. Efter verksamhetschefens egen efterforskning i litteratur tillsammans med föreläsningar om Lean togs det upp i ledningsgruppen och planeringsdagar utfördes för att ta tag i problemen som fanns. Med Lean-principerna i baktanke gick förändringsarbetet ut på att sortera patienterna efter vårdbehov och inte diagnos. Första gången budskapet kom ut till personalen var i maj 2012. Innan beslutet om en förändring av verksamheten togs fick all personal på kirurgen komma och lyssna. Under tre aula-föreläsningar, som hölls av verksamhetschefen, presenterades syftet och hur genomförandet av förändringen skulle gå till. Efter att personalen blivit informerad om det här, togs beslut om att genomföra förändringen med start 7 januari 2013. Anledningen till det här datumet är att under jul och nyår stänger de ner en avdelning och när det var dags att öppna upp igen så skulle de ha en helt ny profil (Intervju, Verksamhetschef).

Under 2012 genomfördes ett examensarbete kandidatarbete av elever från Industriell Ekonomi på Chalmers Tekniska Högskola. Syftet för studien var att ”ge

beslutsunderlag för att öka tillgängligheten för patienter till avdelning 136 med strävan att inte tillföra resurser”. Eleverna gjorde en kartläggning av verksamheten och utifrån den fann de flera förbättringsområden med patientflödet i fokus. Arbetets fokus låg på principerna kring Lean Production och hur den industriäpassade teori kan tillämpas för sjukvården.

Målet med förändringen var att 1. Minska genomloppstiden för patienter. 2. Få en minskad arbetsinsats per vårdad patient. Genom att ta bort den icke värdeskapande tiden för patienten skulle det första målet uppnås. Mål nummer två skulle bli en följd av det första målet men också att variationen på patienterna minskas. För att klara de här målen separerades flödet av patienter efter vårdbehov. Samtidigt delades akut och planerad vård upp. Till det här har det kommit en handlingsplan för att få en ökad tillgänglighet bland personalen. Det handlar bland annat om chefsbyten, rondrutiner, utrustning på rätt plats och standardiserade vårdplaner. Chefsbyten har skett i samband med förändringsarbetet, två chefer har bytt plats medan den tredje avdelningschefen fick stanna kvar på sin avdelning (Power-point, Sahlgrenska, 2012).

4.2 Lean Production

För att lättare förstå vad Lean Production innebär kommer ett kort avsnitt om grundprinciperna den här organisationsteorin.

Termen Lean kom under 80-talet och fick en stor uppmärksamhet genom boken *The Machine that change the world* (Börnfelt, 2009:66). Med hjälp av Lean ska processen från råvara och färdig leverans till kunden bli kortare. Steg i processen ska elimineras som inte anses nödvändiga för produktionen, istället ska det ske som ett flöde genom hela processen. Ett begrepp som används inom Lean är Just-In-Time-Management vilket innebär att den tid som inte behövs plockas bort (Börnfelt, 2009:66-67).

Exempelvis vid ett löpande band på en däckfabrik där arbetaren sitter och monterar däck. Istället för att gå och hämta ett nytt däck efter varje montering så kommer däcket till arbetaren.

Att en organisation ständigt kan bli bättre genom att involvera medarbetare är även en av de centrala grunder som Lean bygger på. För att kunna uppnå det här arbetar alla i organisationen strukturerat och standardiserat mot flera gemensamma mål.

Förändringsarbeten pressas fram av styrmetoder. En av de som används mest Lean Production för att fungera som hjälpmedel är 5S. Sortera, Systematisera, Städa, Standardisera och Skapa vana. För att behålla förbättringarna kräver metoden ständiga mätningar och återkopplingar (Börnfelt, 2009:92).

5. Resultat & Analys

I kommande kapitel kommer det resultat som intervjuerna frambringt att presenteras. Jag har valt att redovisa resultatet under olika temarubriker i relation till min frågeställning. De intervjuade är anonyma efter överenskommelse. Resultatet kommer att kopplas till ovanstående teori och tidigare forskning. Tillsammans med intervjuerna kommer kommentarer från medarbetarenkäten citeras.

5.1 Genomförande

I det här avsnittet vill jag presentera de olika svaren anställda och ledningen har till varför och hur förändringsarbetet har gått till.

En obalans hade uppstått då ledningsgruppen ansåg att de inte klarade av att göra sitt jobb på avdelningarna och behövde effektivisera patientflödet. Detta tillsammans med de framtidsprognoserna kring utvecklingen av Västra Götaland och den politiska styrningen gjorde att en förändring ansågs oundviklig.

Vi klarade inte vårt jobb och vi fick inte plats med våra patienter. För lite personal till och sköta uppdraget, vi har för dålig ekonomi för att hålla den i balans.

Kirurgiklinikens förändringsarbete har initieras av både inre och yttre drivkrafter som Jacobsen talar om. Det är de här drivkrafterna som gör att ett stabilt tillstånd bryts upp (Jacobsen, 2005:41). Ledningen fick flera indikationer om att behoven kommer öka, personalen kommer inte öka, skatteunderlaget kommer inte öka. Dels genom en kvalitetsmessa och även föreläsningar på Sahlgrenska om Lean Production. Det tillsammans med litteratur skapade en bild av att någonting måste hända på kirurgen. Efter det bestämde ledningen sig för att konceptet med Lean Produccion skulle bli inspirationen för förändringsarbetet.

Då hade vi, vid två tillfällen, planeringsdagar där vi tog hela ledningsgruppen på internat. Så diskuterade vi vad vi hade för problem och vad vi egentligen behövde göra.

Det var alltså ledningsgruppen som kom fram till vad som skulle krävas för att få organisationen att bli bättre. Minskade genomloppstider och minskad arbetsinsats per patient blev målen. Leantänket gick ut i första hand på att sortera alla patienterna efter det vårdbehov som skulle krävas, inte diagnos som det var tidigare. Det visar på en tydlig styrning med ett diagnostiskt perspektiv enligt Bushe & Marshak (2009). De diskuterar i sin artikel kring begreppet diagnosförändringar och menar att organisationen tar till sig data som samlas utanför organisationen (Bushe & Marshak, 2009:354). Precis som Sahlgrenskakirurgen har gjort med de prognoser och analyser som genomförts innan förändringen genomfördes. Det tillsammans med den studie som gjordes av Chalmersstudenter och den egenbyggda uppfattningen kring Leanbegreppen byggde den förändring som realiserades.

Förklara hur ledningen tänkt sig förändringen. Man kan inte införa fasttrack utan att personalen fått veta vad detta koncept innebär. Info om fasttrack kom ca 1/2 år efter förändringen. Att ha hand om nya patientgrupper utan att man fått den praktiska utbildningen och utan fungerande PM för verksamheten var inte bra. – Deltagare i medarbetarenkäten.

Ett diagnostiskt förändringsarbete bygger på att ändra beteendet och vad personalen i organisationen gör. Nya beteenden och arbetssätt ska implementeras bland medarbetarna (Bushe & Marshak, 2009:354). Syftet med en diagnostisk organisationsutveckling är att uppnå det mål som är satt för förändringen. I min diskussion kommer jag resonera vidare kring det här. Att en organisation påverkas av saker som sker runt omkring är klart. Det kan i de många fall vara väldigt positivt att få nya infallsvinklar och idéer utifrån. Det kan också ha med saker att göra som organisationen själv inte kan påverka, exempelvis ändrade politiska förhållanden och andra saker som sker utanför organisationens ramar. Men det kan skapa en otrygghet bland de anställda när förändringar kommer utifrån och direkt från en ledning de aldrig ser. En medarbetare anser att det alltid är så här på Sahlgrenska. Det kommer personer utifrån och ska skapa nya arbetssätt för dem som är i det dagliga arbetet och kontakten med patienter. *Vad kan dem veta, hur kan dem veta?*

Den första informationen om den kommande förändringen kommunicerades via Arbetsplatsträffar (APT) av avdelningscheferna. Det verkade gå personalen helt förbi. Redan här kommer vikten av att förankra förändringen hos deltagarna. Att inte rusa vidare även fast deltagarna inte gjorde några större noteringar då. Kotter (1998) betonar att det krävs en övertygelse bland både medarbetare och chefer för att skapa en högre känsla av angelägenhet. Flera personer i medarbetarenkäten uttrycker sig väldigt tydligt med att det fanns brister i informationen som kom och bekräftar att informationen inte kom fram till deltagarna.

Informera personal i ett tidigt skede, innan beslutet är taget om en omorganisation.

Förändringsarbetet kom väldigt plötsligt och tror inte någon av oss anställda kände att vi var med på tåget för än det avgått.

Många kände att det var en förändring som kom väldigt hastigt och att det varken fanns information eller kompetens om det. Trots att ledningen har gått ut med information mer än ett halvår innan förändringen var planerad att börja. Sådär beskriver en av medarbetarna på avdelningen:

Först informerades vi på APT lokalt på avdelningen. Sen har det varit med chefen för kirurgavdelningen. Där har det varit någon sådan här nere i aulan för dem som har kunnat gå. Där man har informerat mer, jag tror det var så vi blev informerade.

Efter det här utskicket fick kirurgens verksamhetschef hålla i tre aulaföreläsningar för alla som var intresserade och ville lyssna på informationen om förändringsarbetet. Det bekräftar samtliga av mina intervjuer, alla var dock inte med och lyssnade. I det här stadiet var det fortfarande bara ett förslag på en förändring, men enligt ledningen väl genomarbetat. Ett förslag som medarbetarna uppfattade som ett färdigt koncept och att besluten redan var fattade. Precis som Kotter (1998) menar i sin teori kring angelägenhetsnivå så kan vi se att förändringen inte har förankrats tillräckligt för att det ska bli en rimlig acceptans. Det går inte att underskatta angelägenhetsgraden i ett förändringsarbete (Kotter, 1998:13). Hade det här gjorts tidigare i processen kanske detta motstånd kunnat undvikas, exempelvis i de tidiga APT-möten. Förändringens tillstånd hotas då allvarligt. Han menar att det krävs en övertygelse på minst 75 % bland de anställda för att en förändring inte ska hotas att stanna upp helt. En procentgrad som medarbetarenkäten visar att de inte nått upp till. Det är väldigt

viktigt att inte rusa fram med förändringen utan låta den ha sin tidsåtgång. Det finns en risk att de då istället fastnar i det nuvarande tillståndet och sätter sig emot de direktiv som kommer (Kotter, 1995:62).

Vi fick höra detta, var det i oktober-november som vi fick reda på det. Och detta skulle dras igång i januari. Så att det var snabba ryck. Jag tror inte att man hade tänkt igenom egentligen.

Förändringen implementerades och fungerade teoretiskt planerat. Vårdtiden kortades ner från fyra till tre och ett halvt dygn som medelvårdtid. Vilket innebar flera tomma sängplatser på avdelningarna och det skulle medfölja att arbetsbelastningen minskar för personalen. Idag visar enkäten att 62,3 % anser att arbetsbelastningen är högre än vad den var innan organisationsförändringen genomfördes. Det är enbart 6,2 % som tycker att arbetsbelastningen har sjunkit jämfört med hur det var tidigare. Det uppfattas som att personalen har blivit duktigare på att vårda patienterna eftersom de är likartade. Tidigare hade avdelningen endokrina patienter som sin specialitet vilket nu en annan avdelning skulle få ta över. Det är också enbart akuta patienter idag och den planerade vården har förflyttats till de andra två avdelningarna. En av de anställda uttrycker sig så här kring beslutet att ändra verksamhetens specialitet:

Du menar att personalen inte tyckte om det här? Nej men det gör man ju inte, man tycker ju det är vansinne om man är en specialitet och så helt plötsligt ska man bara liksom, bort med dem patienterna. Dem kan vem som helst ta hand om. Klart man reagerar.

Även från ledningshåll bekräftas det att förändringen gick lite för fort fram och att det kunde gjorts lite till för att kunna involvera medarbetarna, det fanns en utbildningsaspekt och att åsikter inte beaktades i samband med förändringen. Men övergången gick rätt bra ur ledningens perspektiv. En del av personalen ilsknade till men det hade de räknat med. Det här visar ännu en gång på det som Brushe & Marshak (2009) diskuterar kring diagnostiska organisationsutvecklingar. Ledningen är medvetna om att människorna i organisationen kommer reagera men det är inte åsikterna som är det meningsskapande för förändringen (Brushe & Marshak, 2009:357). Att förändra något från grunden gör att känslor väcks. Precis som Ahrenfelt (2001) tar upp i sina resonemang kring en förändring av andra ordningen

där ett nytt system sätts i bruk och nya tankemönster ska tillämpas (Ahrenfelt, 2001:25). Det bekräftas även av Jacobsen (2005) som menar att en organisationsförändring kan vara mer omfattande och att tidigare föreställningar behöver förkastas för att ge plats till något nytt (Jacobsen, 2005:42).

Det fanns en misstro bland personalen att den här förändringen inte kommer att lösa problemen som fanns. Personalen ansågs att de hade alldeles för mycket att göra. Ledningen påpekade då att dem är medvetna om detta och att det här förändringsförslaget kunde vara ett sätt att lösa det, men i förändring kan inte alla deltagare vara fullt nöjda och följa med tåget. Enligt Kotter (1998) går det inte att genomföra en förändring fullt ut om inte personalen är med. Utan att ha en tro på förändringen kommer den inte kunna välkomnas bland personalen (Kotter, 1998:13). Även Jacobsen (2005) menar att ett system där människor utgör organisationen skapar en väldig komplexitet som kräver ett samspel mellan flera parter (Jacobsen, 2005:44). När jag ställer frågan till en av de intervjuade om hen vet varför förändringen genomfördes så blir svaret att det var på grund av att det var svårt att få personal till avdelningen och att de ville få in nytt blod i avdelningen. Men i grund och botten säger intervjupersonen att det förmodligen handlar om besparingar. För det gör de alltid på Sahlgrenska.

5.2 Delaktighet

En stor del av medarbetarna på kirurgen anser att delaktigheten inte alls har varit en del av förändringsarbetet. Vilket enkätundersökningen styrker. Hela 75,8 % av de svarande instämmer delvis eller instämmer inte att de har upplevt delaktighet i förändringsarbetet. Det finns ett flertal kommentarer kring det här i enkäten och det skulle ta för mycket plats om alla skulle publiceras i den här studien. Många kommenterar om att det gick att framföra sina åsikter på APT och liknande men att det inte var något som de fick gehör på. Ytterligare argument från medarbetarna är att allt redan var förbestämt när de fick chansen att framföra sina åsikter. O'Brien har i sin rapport kommit fram till att det gynnar medarbetarnas mottaglighet av information genom att de blir mer involverade i förändringsarbetet (O'Brien, 2002:451). Acceptansen för förändringen kan underlätta för hela organisationen. Personalens engagemang för förändring kan mobiliseras genom gemensam diagnos av organisationens problem i form av medarbetarundersökningar, efterföljande

diskussioner och planerade insatser från medarbetare och ledning. Genom dialog får organisationen en gemensam syn på hur man ska organisera och hantera förändringen för att den ska förverkligas (O'Brien, 2002:451).

Även Sarv (1991) är inne på det i sin bok *Bakom Framsteg*, att medarbetare kanske ställer sig frågan om varför konstruktiv kritik ska framföras om inte det finns någon andra part som lyssnar och tar det till sig. En anställd talar om att det här är ett återkommande läge på Sahlgrenska.

Sen jag började arbeta på Sahlgrenska så har man alltid den visionen att man är så delaktig i sin medarbetare, utåt sett. Men det tycker jag inte. Det som vi kan påverka är väldigt lokalt, det som är på vår avdelning. Vill vi ha sådana raster, eller vem ska gå på larm och sådana grejer. Men aldrig när det gäller omorganisationer. Där har det alltid varit att det kommer uppifrån. Det är som att man får en spann med vatten rätt över sig.

En annan medarbetare talar om att det finns möjligheter att påverka förbättringar, på avdelningen, men att engagemanget kanske inte riktigt funnits hos personalen. Precis som Sarv betonar så undrar kanske personalen varför de ska dela med sig av sina konstruktiva åsikter om de inte får ett konstruktivt agerande tillbaka från ledningen. Medarbetaren blir mer mottaglig till ett förändringsarbete som grundar sig i delaktighet istället för den färdiga lösningen som framförs av ledningen (Angelöw, 1991:19), likt Sahlgrenskas förändringsarbete. Det här kan kopplas till Argyris teorier om double-loop learning. Att grunda förändringen i personalen och söka de kringliggande normer och strukturer ger ett starkare utfall av förändringen bland medarbetarna. Genom att gå tillbaka och söka intentionerna bland de anställda kan det ge en stabil grund att stå på (Ainalem m.fl, 2012:40). Argyris betonar också att förståelsen för hur människor resonerar framför hur de agerar behöver beaktas (Ainalem m.fl, 2012:39), inte helt olikt det som Brushe & Marshak (2009) diskuterar kring dialogisk organisationsutveckling. Att få ta del av beslutfattande och bli inkluderad i förändringen är en positiv drivkraft menar Brown & Cregan (2008). Personalen ska även få ta del av riskanalyser och konsekvenser som olika strategier kan medföra. Det kan ge en ökad förståelse både för själva förändringsarbetet men

även för ledningens organisation (Brown & Cregan, 2008:680-681). En enkätkommentar önskar en delaktighet från första början av förändringsarbeten:

Önskar delaktighet i själva besluten att omorganisera. Viktiga påpekande till ledningen kring vad som skulle bli problematiskt i initiala fasen av själva omorganisering, i själva avdelningsarbetet, tillvaratogs inte utan man körde bara på och det var upp till personalen på golvet att reda upp situationen /.../ Önskade en riskanalys för komplikationer kring omorganisationen innan denna genomfördes /.../ och gjordes det så har inte personalen fått ta del av denna. Upplever att personalens kunskap inte togs tillvara alls innan omorganiseringen. Beslut togs, och vi skulle fixa läget.

Ledningen menar att efter aulaföreläsningarna genomförts bjöds personalen in för att komma med synpunkter och möjligheter till alternativa förslag, men det kom nästan inte in några synpunkter. Det här bekräftas av deltagare i medarbetarundersökningen:

Inför omorganisationen hade vi chans att uttrycka åsikter inför det nya men det fanns liten möjlighet att faktiskt påverka verksamheten.

Sarv betonar att det är individerna längst ner som själva ska lösa det praktiska i ett förändringsarbete. Det är nya attityder och arbetsätt som ska injiceras på deras nivå i organisationen. Ännu en gång poängterar Sarv att det är viljan och inställningen till förändringen som gör att den har möjlighet att bli bestående. Motstånd kommer att uppstå och det gäller att inte eliminera det motstånd som uppstår utan det ska behandlas på ett sätt som gör att medarbetaren känner sig hörd och att ens åsikter räknas (Sarv, 1993:129-132). Det är något som ledningen bekräftar att de är medvetna om. *"Får man med sig sina medarbetare på tåget då går det vips att genomföra en förändring"* säger en intervjuperson ur ledningen. Kotters (1998) teori om angelägenhetsnivå är ett exempel på det. Att skapa en positiv bild av det som ska komma att förändras medför att passivitet kan undvikas och anställda följer med på tåget.

Och kanske det att det har kommit utifrån, Göteborgs Universitet, Chalmers. Någon som inte har med värden att göra, jag tror det är det som svider mest.

Det finns en komplexitet kring det här när det gäller offentliga verksamheter. Det är en politiskt styrd organisation. De demokratiskt valda politikerna, som kanske inte har erfarenhet av vården, styr högst upp kring hur resurser ska fördelas. Det här kan vara en faktor att delaktighet blir svårare än för en vanlig organisation.

Ja, det här är ingen demokrati, vi lever i en politiskt styrd organisation. Man vill gärna uppleva att man lever i ett demokratiskt samhälle men arbetsplatsen är inte mer demokratisk än att du kan välja vilka politiker du vill ha men när dem sen har bestämt sig för hur den offentliga sektorn ska drivas så är de det som gäller.

O'Brien (2002) pekar på att det finns tydliga tendenser som visar att beslut fattas högre upp i offentliga verksamheter för att där finns ett större utbrett stöd. Det kan för en enskild individ framstå som att de inte alls vet hur verkligheten ser ut nere på avdelningen. För dem är det något som ska överges och början på ett nytt arbetssätt, vilket kan leda till ett större motstånd växer än vad som är nödvändigt. Ahrenfelt (2001) betonar att organisationen inte existerar för sin skull utan för, i det här fallet, patienternas. Vilket kan kopplas till ett uttalande från en av informanterna, att flödesstrategi med effektivitet i fokus inte är anledningen till att de väljer att bli sjuksköterskor. Det är för att de trivs med att jobba med människor.

5.3 Sammanfattning av resultat

Ledningen pekar på att en förändring var nödvändig för att klara den befolkningsökning som kommer att ske i Västra Götaland. Samtidigt som resurserna inte kommer att öka. Förslaget att införa konceptet med Lean Production kom från ledningen och implementerades direkt i organisationen. En så kallad diagnostisk organisationsutveckling. Anställda på kirurgen anser sig inte involverade i arbetet. Samtliga informanter bekräftar det här och även kommentarer till enkätundersökningen. Medarbetarna anser att någon utifrån kommer och skapar nya arbetssätt utan att ha en förståelse för sjukvården. De anställda är där för att de vill arbeta med människor. Förändringsarbetet har inte grundats i personalen och flera tycker att det kom hastigt även fast ledningen har informerat och hållit föreläsningar kring förändringen.

6. Avslutande diskussion

Det här avsnittet kommer jag att inleda med att besvara frågeställningen för studien. Vilket kommer att diskuteras tillsammans med det problemområde som finns för studien. Avslutningsvis vill jag sätta det resultat som framkommit i relation till det arbetsvetenskapliga området och diskutera vidare forskning.

- Hur har förändringsarbetet genomförts?
- Hur upplevde de anställda sina möjligheter till delaktighet i förändringsarbetet?
- Vad kan organisationen förbättra inför framtida förändringsarbeten?

6.1 Hur har förändringsarbetet genomförts?

Förändringsarbetet har genomförts på direktiv från ledningsgruppen. De bakomliggande prognoserna och analyser som fanns gjorde att en förändring var nödvändig ur ledningens perspektiv. Det pratas om att det alltid går till så här på Sahlgrenska. En idé kommer upp i ledningsgruppen och sedan implementeras den. En faktor som skulle kunna ligga bakom det är att organisationen är politiskt styrd och har begränsade resurser. Det är verksamhetschefens egen forskning i litteratur och föreläsningar som ligger som grund för förändringsarbetet. Chalmersarbetet har även det legat till grund för förändringsarbetet och de anställda känner sig lite överkörda då det är personer som kommer utifrån och inte har koll på det dagliga arbetet. Att ha en flödesstrategi med effektivitet i fokus är inte, som en sjuksköterska talade om för mig, anledningen till att de väljer att bli sjuksköterskor. Det är för att de trivs med att jobba med människor. Patienterna ska sorteras efter vårdbehov istället för diagnos.

Lean-tänket kommer från industriverksamhet. Arbetstid som inte är nödvändig för produktionen, eller i detta fall för patienten, plockas bort. Det är ett speciellt tillstånd i en sådan här organisation där ”produkten” är människor. Tanken kring Lean-begreppet är ingen självklarhet i en icke-industriell verksamhet. Det är klart att organisationen ska sträva mot att skapa effektivitet och framförallt med de begränsade

resurser ledningen talar om men det måste sättas i relation tillsammans med de anställdas upplevelse.

Första budskapet förmedlas under maj 2012 innan något var bestämt om en förändring. Uppfattningen är ändå att förändringsarbetet kom väldigt hastigt. Verksamhetschefen har föreläst om förändringsarbetet flera gånger för personalen och även varit med på APT-möten för att försöka få medarbetarnas åsikter, men det uppfattades som att förändringen redan var bestämd och att det inte var någon idé att försöka påverka förändringsarbetet. Efter föreläsningarna från verksamhetschefen och informationen på APT-möten bestämdes att förändringen skulle genomföras 7 januari 2013.

6.2 Hur upplevde de anställda sina möjligheter till delaktighet i förändringsarbetet?

För att övergå till den andra frågan i frågeställningen så konstaterar jag först via enkätundersökningen att den upplevda delaktigheten i förändringen inte är särskilt bra. Nästan 50 % upplevde inte alls någon delaktighet i förändringsarbetet. Ungefär en tredjedel uppfattade bara delvis en delaktighet. Det hade varit intressant att höra vad de cirka resterande 25 % anser har bidragit till att de upplevt delaktighet. Det hade varit en punkt som varit intressant att belysas genom en studie som följt hela arbetet från början till slut.

I mina intervjuer bekräftar även den statistiken från enkäten. Det upplevs att det ofta är så på Sahlgrenska. En idé om förändring växer hos ledningsgruppen och sen implementeras den. När tillfällen ges att ge sina åsikter upplevs förändringen som färdig och åsikterna som framförs är inget de förhör på. En anställd talar om att det finns möjligheter att påverka men att engagemanget bland personalen saknas. Det kan vara ett tecken på att förändringsarbetet behöver grundas tidigare och mer i personalen. Precis som Sarv (1991) betonar om varför personalen ska dela med sig av sina åsikter när de inte får ett konstruktivt agerande tillbaka. O'Brien (2002) är också inne på att det gynnar organisationen att skapa delaktighet bland personalen för att informationen ska komma fram. Genom att skapa en dialog och en gemensam syn på förändringen med personalen kan känslan av delaktighet öka. Skapa en positiv bild

med hjälp av en tydlig vision och klara mål så medför det att mycket av motståndet som kommer uppstå kan undvikas. För den enskilt anställde är det något som ska överges för att börja med ett nytt arbetssätt. Med bilden av det nya positiva kan motståndet begränsas.

Flera personer säger att det ofta är så det går till på Sahlgrenska. Problematiken som ledningen tar upp ligger till stor del i att det är en politiskt styrd organisation med begränsade resurser och tillgång till personal. Förståelsen bland de anställda hur hierarkin ser ut kanske inte är som den bör vara. Det kan vara ett hjälpande steg att ta med sig personalen och visa hur det egentligen fungerar i organisationen. Att den interna utbildningen inför förändringen har brustit och kunde varit bättre konstaterar både ledningen och de medarbetarna. Det är så klart en viktig aspekt till varför delaktigheten upplevs så dålig.

I arbetet från Chalmers behandlas Kotters 8-stegsmodell som implementeringsverktyg. Det behöver läggas mycket tid och resurser för att genomföra det och framförallt göra det på rätt sätt när det kommer till en så stor förändring som den här. Med en hög angelägenhetsnivå och en klar kommunikation av visionen så kommer implementeringen av förändringen att gå bättre. Det krävs att organisationen genomför de här stegen kontinuerligt genom hela processen och upprepas flera gånger för att höja angelägenhetsnivån.

6.3 Vad kan organisationen förbättra inför framtida förändringsarbeten?

För att knyta diskussionen till min sista frågeställning vill jag visa på förbättringsområden vid genomförandet av framtida förändringsarbeten.

Kotter (1998) talar om visionskommunikation. Här kan jag se ett förbättringsområde för organisationen. Större förändringar som personalen inte har eller får ett förtroende är svåra att genomföra utan komplikationer i längden. Man bör förmedla visionen på flera sätt, upprepade gånger och i tid innan förändringen. Det tar tid att få visionen att sjunka in bland personalen, men det är väldigt viktigt att låta tiden få spela sin roll. Lyckas förändringsledaren med det här har hen kommit ett långt steg in i att få ett

positivt resultat. Utan visionen kommer inte personalen över på den positiva sidan. Sälj in visionen i ett väldigt tidigt stadiet av förändringen. Kotter (1998) talar om tre mönster eller steg för att göra detta. Först via interna PM och möten, exempelvis på APT via första linjens chef. Nummer två, precis som förekommit i genomförandet, håll tal och föreläsningar. Till sist ska direkt kommunikation med personalen ske på det plan som där de känner trygghet, exempelvis direkt på avdelningen (Kotter, 1998:17).

Särskilt ett område som jag vill diskutera är hur ledningen ställer sig till en dialogisk organisationsutveckling. Så som förändringsarbetet är implementerat i organisationen tyder det på en klar diagnostisk förändring. Förändringen är tydligt linjär och målinriktad där syftet var att förändra medarbetarnas beteende (Brushe & Marshak, 2009:357). Precis som ledningen påpekar kan det här förändringsarbetet vara ett sätt att lösa problemet men det ger inte en bild om varför det har uppkommit. Att förändringsarbetet har tydliga mål är väldigt bra och tillsammans med en klar vision som kommuniceras ut på ett välformulerat sätt gör att förändringsarbetet kan förankras enklare bland medarbetarna. Den dialogiska organisationsutvecklingen syftar till att organisationen ska bli ett meningsskapande system. Där det finns flera verkligheter som kommer utifrån deltagarnas tolkande. För att få fram det relevanta behöver organisationen skapa arenor för att kunna få fram idéer och tankar som kan leda till förändring. Förändringen ska ha ett kontinuerligt arbete och den blir aldrig färdig. Människors sociala miljö utvecklas hela tiden och arenorna som har skapats behöver fortsätta att anpassas efter organisationen. Betoningen i en dialogisk organisationsutveckling ligger enligt Brushe & Marshak (2009) på att förändra tankesättet och att ta hänsyn till vad deltagarna tycker. Den dialogiska organisationsutvecklingen ingriper i själva systemet och skapar delaktighet i förändringsarbetet. Det är en möjlighetsbaserad strategi som gör att engagemanget för hela förändringsprocessen blir mer behaglig för hela organisationen (Brushe & Marshak, 2009:354).

Genom att applicera Argyris teori kring Double-loop learning kan det vara ett sätt att skapa den dialogiska utvecklingen som behövs. Att inte bara leta efter nya lösningar på de problem som uppstår utan gå tillbaka och hitta dimensioner som begränsar organisationen är ett steg för att öka känslan av delaktighet. Argyris påpekar också att

samtliga delar i organisationen behöver ha en förståelse för varandra. Kunskap ska vara en process som utvecklas genom sociala sammanhang mellan individer i organisationen. Då utvecklas organisationen med sin egen hjälp. Som jag tar upp i resultatet kring delaktighet betonar Argyris att förståelsen för hur människor resonerar är av yttersta vikt. Genom att applicera de dialogiska förändringstankarna tillsammans med double-loop learning kan det vara ett stort steg för att ta hänsyn till det systematiska lärandet. Det är tydligt att ju större delaktighet det finns i ett förändringsarbete, desto troligare är det att det blir lyckat.

Denna studie är gjord ungefär ett och ett halvt år efter att förändringsarbetet genomförts. Det kan innebära att informanterna har glömt av en del som händer kring den här tiden. Känslor och upplevelser kan ha tonats ned med tiden. Det kan också vara så att de händelser och upplevelser som informanterna tar upp idag ligger kvar och är så starka att det inte droppar av. Det kan vara de starkaste känslorna som lever kvar idag och som legat till grund för den här studien. Det hade varit intressant om studien utförts under en längre tidsperiod i samband med förändringsarbetet. Genom att följa arbetet kring delaktighet på avdelningarna från första början och under hela processen skulle det kunnat producera en starkare empiri och få fram ett mer omfattande material. En studie som följer genom hela förändringsarbetet kostar mer att genomföra men det kan vara

6.4 Vidare rekommendationer

För vidare rekommendationer till studier skulle det vara intressant att fortsätta på linjen kring medarbetarnas delaktighet och lyfta begreppet om dialogisk förändring ännu djupare. Jag kan se idag att det inte är ett arbetssätt som utförs på Sahlgrenska Kirurgen. Finns det ett engagemang högst upp i ledningen för att alla anställda ska vara delaktiga i förändringsarbeten eller finns det även där en diagnostisk syn på organisationsutvecklingar? Gå vidare med den här teorin och arbeta med den genom hela organisationen. Med mer tid hade det varit intressant att genomföra kvalitativa intervjuer på de andra avdelningarna som påverkats av förändringsarbetet och belysa dialogisk organisationsutveckling. Det hade även varit intressant att fortsätta utveckla arbetssätt tillsammans med personalen så att de kan involveras mer i framtida förändringsarbeten.

Referenslista

- Ahrenfelt, B. (2001), *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*, Studentlitteratur, Lund.
- Ainalem, I., Lindström, B., Garsén, J., Nilsson, F., Sarv, H. & Stacey, R.D. (2012), *Tänk om: systemiskt tänkande för moderna organisationer*, Studentlitteratur, Lund.
- Angelöw, B. (1991), *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*, Studentlitteratur, Lund.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008) *Organizational Change Cynism: The role of employee involvement*, Volume 47, Issue 4, pages 667–686,
- Brushe, G. & Marshak, R. (2009) *Revisoning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice*, vol. 45 no. 3 348-368,
- Bryman, A. (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö.
- Börnfelt, P. & Studieförbundet Näringsliv och samhälle (2009), *Arbetsorganisation i praktiken: en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*, SNS förlag, Stockholm.
- Christiansson, C & Polina M. (2013) *En kortrapport från regionutvecklingsseketeriatet, Befolkningsprognos Västra Götaland 2013-2025.*
(Hämtad: 2014-05-26)
Från:http://www.vgregion.se/upload/Regionutveckling/Publikationer/2013/1306kortrapport_befolkningsprognos_2013.pdf
- Iversen C, Johansson L, Svensson R, Vosough T, Widerberg V (2013) *Ökad tillgänglighet på en kirurgavdelning - Verksamhetsutveckling inom sjukvården utifrån lean-principer*. Chalmers Tekniska Högskola Göteborg Sverige.

- Jacobsen, D.I. (2005), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Kotter, J.P. (1995) *Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73, 59-67)
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1998), *Leda förändring: hur du blir framgångsrik på 2000-talet*, Richter, Malmö.
- Mann, C J (2003), *Observational research methods. Research design II: cohort, cross sectional, and case-control studies*; 20:54-60.
- Medarbetarundersökning Sahlgrenska Kirurg (2013), *Organisationsförändring kirurgi Sahlgrenska*.
- O'Brien, G. (2002) "*Participation as the key to successful change – a public sector case study*", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss: 8, pp.442 – 455
- Sarv, H. & Nilsson, H. (1993), *Bakom framsteg: om förändringsarbete i företag*, Hans Sarv Research AB, Täby.
- Trost, J. (2010), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.
- Verksamhetsledningen Kirurgi/Sahlgrenska (2012), *Förslag till organisationsförändring*, Power-Point
- Vetenskapsrådet. (2013). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (Hämtad 2014-05-26)
- Från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilagor

Bilaga 1a:

Intervju Anställda

Arbetsinnehåll:

- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Har dina arbetsuppgifter påverkats efter förändringsarbetet?

Sociala Kontakter:

- Har du omplacerats/känner du folk som blivit omplacerade i förändringsarbetet?
- Gjorde detta någon gång att du kände dig osäker?
- Kontakt idag?
- Chefsbyte?

Delaktighet:

- Vet du hur förändringen har genomförts? Om ja, beskriv hur Beskriv hur förändringsarbetet har genomförts?
- Varför genomfördes den?
- När togs beslutet, i vilket sammanhang?
- Hur blev du berörd?
- Har du varit delaktig i förändringen? Om ja, hur?
- Fanns det något motstånd bland personalen som du kunde se mot förändringsarbetet?
- Tog ledningen till sig de här motstånden?
- Har dina kunskaper och erfarenheter efterfrågats i förändringsarbetet?
- I ert dagliga arbete, hur involveras ni i de förändringar och beslut som tas?

Information:

- Vet du varför förändringen genomfördes?
- Hur länge pågick förändringen?
- Hur fick du reda på att förändringsarbetet skulle genomföras?
- Hur har informationen om förändringsarbetet sett ut?
- Direkt info, via andra medarbetare?
- Finns det någon utvärdering som ni anställda varit delaktiga i eller fått ta del av?

Förtroende:

- Hur ser din relation ut till närmsta chef?
- Relation till ledningsgrupp?
- Relation till kollegor? Tid:
- Vet du om det har genomförts andra förändringar nyligen?

Samverkan:

- Vad anser du att samverkan innebär?
- Hur fungerar på arbetsplatsen?
- Hur fungerade det innan förändringen?
- Efter förändringen?
- Var samverkan en viktig del i förändringen?

Bilaga 1b:

Intervju Verksamhetschef

Arbetsinnehåll:

- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Har dina arbetsuppgifter påverkats efter förändringsarbetet?

Förändringsarbetet:

- Vem tog initiativet?
- När kände ni att det behövs en förändring i arbetet?
- Var det påtryckningar uppifrån eller underifrån som påverkade förändringsarbetet?
- När påbörjades arbetet?

Delaktighet:

- Hur upplever du att anställda har tagit del av förändringen?
- Vilket engagemang visade dem?
- Vad för slags motstånd stötte ni på i samband med förändringen?
- Vilka åtgärder använde ledningsgruppen för att inkludera de anställda i förändringsarbetet?
- I efterhand, kunde det gjorts på ett annat sätt?
- Frånsett förändringsarbetet, hur sker involverande av personal?
- Har du tagit del av den medarbetarenkät som genomförts strax efter förändringen genomförts?

Sociala kontakter:

- Har de skett omplaceringar bland personal?
- Vad har tagits i åtanke vid dessa omplaceringar?
- På avdelningarna, har det skett chefsbyten i samband med förändringen?

Information:

- Hur har information om förändringsarbetet kommunicerats?
- Vad kunde gjorts för att informationen skulle framgå bättre till de anställda?

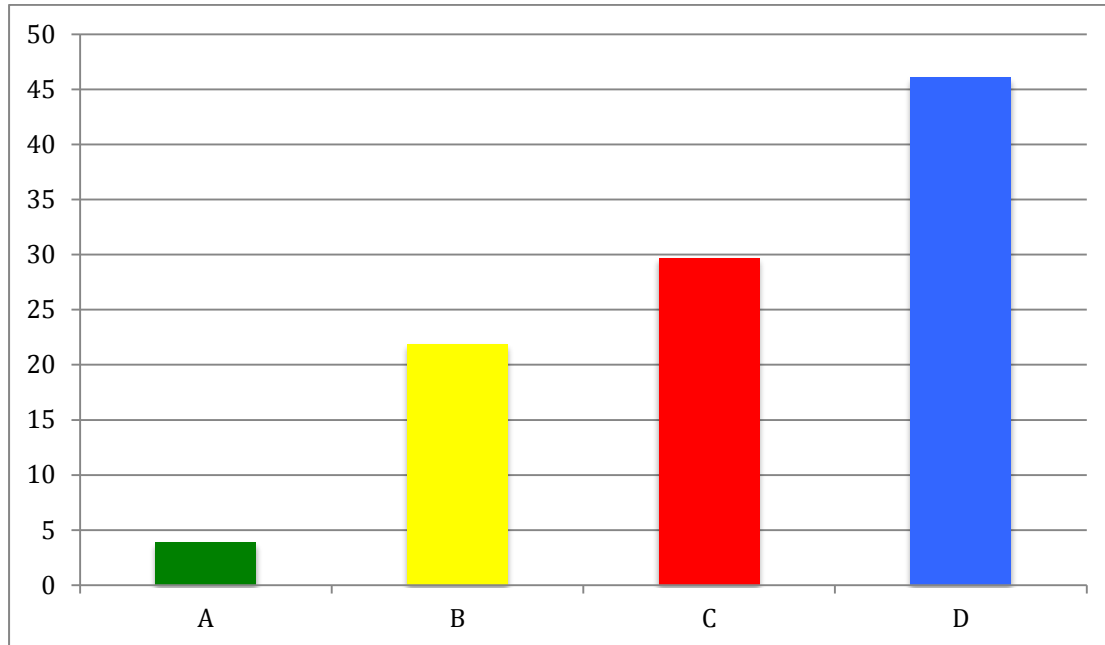
Samverkan:

- Vad innebär samverkan för dig?
- Hur fungerar på arbetsplatsen?
- Hur fungerade det innan förändringen?
- Efter förändringen?
- Var samverkan en viktig del i förändringen enligt dig?

Bilaga 1c:

Diagram från medarbetarenkäten:

Upplevde du delaktighet i förändringsarbetet?

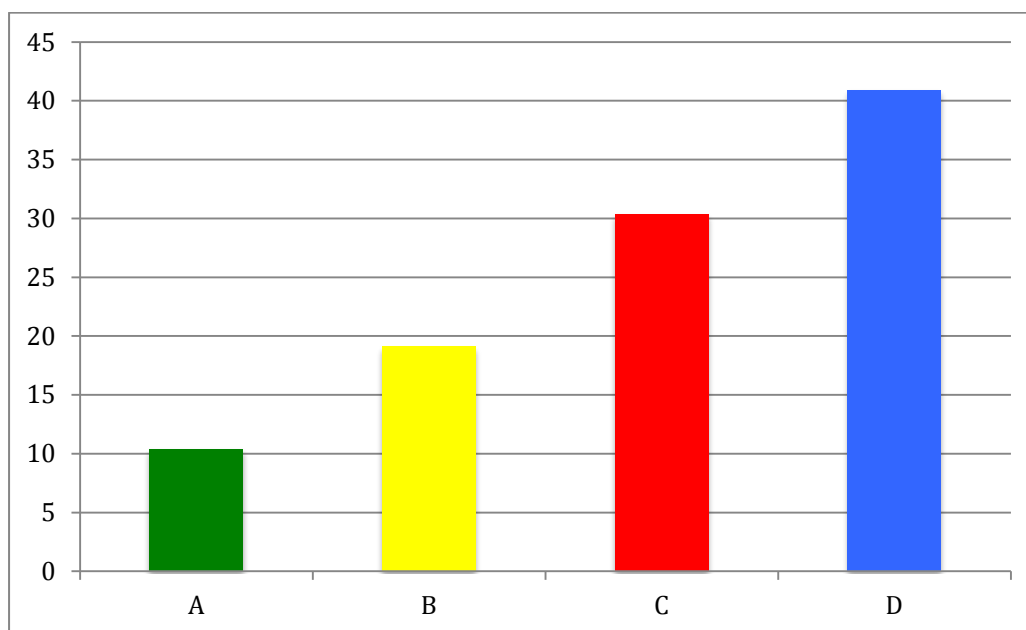


Namn	Antal	%
A. Instämmer helt	5	3,9
B. Instämmer	28	21,9
C. Instämmer delvis	38	29,7
D. Instämmer inte	59	46,1
Total	130	101,6

Svarsfrekvens

95,5 % (128/134)

Upplevde du att du fick tillräckligt med utbildning inför förändringen?



Namn	Antal	%
A. Instämmer helt	12	10,4
B. Instämmer	22	19,1
C. Instämmer delvis	35	30,4
D. Instämmer inte	47	40,9
Total	116	100,9

Svarsfrekvens

85,8 % (116/134)