



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Hinder och konflikter

En fallstudie om ett förändringsarbete på Akademiska sjukhuset

Joakim Lundin och Lars Ökvist

2011

Examensarbete, kandidatnivå, 15 hp

Företagsekonomi

Ekonomprogrammet 180 hp

Handledare: Tomas Källqvist
Examinator: Lars-Torsten Eriksson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som gjort detta examensarbete möjligt. Vår handledare Tomas Källqvist för att ha guidat och hjälpt oss genom hela processen. Till utvecklingsenheten på Akademiska sjukhuset i Uppsala, Akademos, för deras engagemang och hjälpsamhet. Vi vill även tacka våra respondenter för deras varma och positiva inställning till vår undersökning.

2011-05-23

Joakim Lundin

Lars Ökvist

ABSTRACT

Titel: Hinder och konflikter – En fallstudie om ett förändringsarbete på Akademiska sjukhuset.

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Joakim Lundin, Lars Ökvist

Handledare: Tomas Källqvist

Datum: 2011 – maj

Syfte: Uppsatsen har sitt syfte i att kartlägga hinder och konflikter i en organisationsförändring hos Akademiska Sjukhuset i Uppsala. Ambitionen är att försöka identifiera motsättningar som påverkar fortlöpandet av förändringen.

Metod: I studien har vi med hjälp av utvecklingsenheten på sjukhuset fått fram ett undersökningsområde som lämpar sig för arbetets syfte. Därefter har vi fördjupat oss i det utvalda området genom personliga intervjuer. Således har vi genom arbetets gång använt oss utav den kvalitativa metoden.

I arbetets teorikapitel har vi utgått från teorier inom området för hinder och konflikter. Vi har genom utvalda teori skapat frågor till intervjupersonerna och har därigenom utformat arbetets empirikapitel.

Resultat & slutsats: Vi kom fram till att påtryckande medel i form av tydliga direktiv krävs för att medarbetarna ska engageras. Avdelningschefen finner svårigheter i att applicera sin personalinriktade ledarstil på medarbetarna. Medarbetarna var omedvetna om innebörden kring det nya arbetssättet och kände därmed en oro kring fortlöpandet av implementeringen. Vi har även identifierat att kontinuitet och den knapphändiga informationen mellan personal och avdelningschef som ett problemområde.

Förslag till fortsattforskning: Utöka forskningsområdet genom att ändra

avgränsningarna. Att istället för att begränsa sig till en avdelning utforska ett flertal för att finna fler påverkande aspekter. Vidare kan man studera informationen på den högsta nivå i hierarkin, för att senare fördjupa sig i ledningens beslut och tillvägagångssätt vid ett förändringsarbete. Ännu en aspekt kan vara att fördjupa sig i kommunikation mellan medarbetarna, d.v.s. undersöka om det horisontella informationsflödet har en lika betydande roll som det vertikala.

Uppsatsens bidrag: Uppsatsen är tänkt att uppmärksamma den undersökta avdelningen på vilka hinder och konflikter som gör att fortskridandet av förändringsprocessen har avstannat. Vi har som förhoppning att de kommer att ta tillvara på framförda problemområden och att avdelningen kan genom detta påbörja sin utveckling mot det nya arbetssättet.

Nyckelord: Förändringsarbete, Hinder, Konflikter, Kommunikation, Ledarskap.

ABSTRACT

Title: Barriers and conflicts - a case study of a reorganization at the University Hospital in Uppsala

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Joakim Lundin, Lars Ökvist

Supervisor: Tomas Källqvist

Date: 2011 – may

Aim: The thesis has its aim of identifying barriers and conflicts in a reorganization of the Uppsala University Hospital. The aim of the study is to identify the contradictions that have affected the ongoing process of change.

Method: In this study we have with the help of the development unit at the hospital had submitted a study area suitable for work purposes. Then we have focused in the selected section through personal interviews. We have through the work time used the qualitative methodology.

In the essay theory chapter, we start from theories within the section for barriers and conflicts. We have by selected theory created questions to interviewees and have thereby developed the empirical chapter.

Result & Conclusions: We concluded that it required leadership in the form of clear directives for employees to get involved. The department manager will find difficulties in applying its human-oriented leadership on employees. Staff was unaware of the implications about the new approach and felt therefore a concern about continuing the implementation. We have also identified the continuity and the lack of information between staff and the department manager as a problem area.

Suggestions for future research: More research by changing the boundaries. That

instead of being limited to a section exploring a number of finding more influence aspects. Henceforth, you can study the information at the highest level in the hierarchy, and later immerse themselves in management decisions and practices. Another aspect may be to immerse themselves in the communication between the employees, namely investigate whether the horizontal flow of information have an equally significant role as the vertical.

Contribution of the thesis: The essay is meant to draw attention to the studied department at the barriers and conflicts that make the progress of the transformation have stopped. We have expectation that the section will take advantage of identified problem areas and that they can continue the development of the working method.

Key words: Management, Barriers, Conflicts, Communication, Leadership.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2 Bakgrund	1
1.3 Problem	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Avgränsningar.....	3
2. Metod	3
2.1 Vetenskapligt synsätt	3
2.2 Vetenskaplig ansats.....	4
2.3 Metodval	4
2.4 Datainsamling.....	5
2.5 Tillvägagångssätt	5
2.5.1 Val av fall	6
2.5.2 Personliga intervjuer	6
2.6 Validitet och reliabilitet.....	6
2.7 Källkritik.....	7
3. Teori.....	8
3.1 Allmänt om hinder och konflikter	8
3.1.1 Intresse motsättningar	9
3.1.2 Ledarskap.....	10
3.1.3 Inställning till förändring	12
3.1.4 Kommunikation	13
4. Empiri	16
4.1 Intervjupresentation	16
4.2 Intervju av verksamhetschef	16
4.3 Intervju av avdelningschef.....	18
4.4 Intervju av undersköterska.....	20
5. Analys	22
5.1 Hinder och konflikter.....	22
5.1.1 Intresse motsättningar	22
5.1.2 Ledarskap.....	22
5.1.3 Inställning till förändring	23
5.1.4 Kommunikation	24

6. Slutdiskussion	25
6.1 Slutsats	25
6.2 Förslag på framtida forskning.....	26
Källförteckning.....	27
Bilaga - intervjufrågor.....	29

1. Inledning

I inledningen ger vi läsaren en uppfattning om vad undersökningen kommer att handla om. Här redovisar vi bakgrunden till ämnet, problemformuleringen, syftet med arbetet och vilka avgränsningar som gjorts.

1.2 Bakgrund

En verksamhet inom den offentliga sektorn har som syfte att skapa nytta för allmänheten. Det betyder att de ska med hjälp av statligt finansierade medel frambringa god och ändamålsenlig service, som dessutom ska tillfredsställa statens uppsatta krav inom tid och pengar. Inom sjukvården förväntas det mer ingående att disponera stora mängder av kvalitativ vård samtidigt som en finansiering ska hållas inom de politiskt uppsatta ramarna.

I drygt ett decennium har Akademiska sjukhuset haft en ekonomiskt negativ trend som slutat i stora återkommande underskott. Den negativa trenden har försökt att bearbetats på traditionella vedertagna sätt som innefattar neddragningar och uppsägningar (Söderström, 2011). De snabba förändringarna har enbart tillfälligt gett positiva resultat vilket ger de resultatfokuserade politikerna en kortare tillfredsställelse. Neddragningarna i form av uppsägningar och besparingar har istället tillsammans med tidigare uppsatta mål skapat ännu djupare ekonomiska problem vilket numera påverkar direkt kvalitén på sjukvården. (Upsala Nya Tidning, 2010-12-19)

De ovanstående faktorerna resulterade, för ungefär två år sedan, i ett beslut om att en omorganisering skulle genomföras. I en handlingsplan från landstingsdirektören och sjukhusdirektören presenterades hur denna omstrukturering skulle tillämpas vilket därmed även var startskottet för ett omfattande förändringsarbete (Söderström, 2011). Den huvudsakliga utgångspunkten för omstruktureringen var att implementera en mer processinriktad arbetsätt som skulle ge en större nytta för sjukvården. Mer grundligt innebar det att verksamheten skulle effektiviseras genom att eliminera onödiga och undvikliga resurskrävande arbetsmoment. Det visade sig nämligen att mycket gjordes av gammal vana utan att det egentligen tillförde något.

Efter vidare undersökningar valde Akademiska sjukhuset förändringsarbetet LEAN, vilket handlar om att skapa flöden i arbetet som mynnar ut i ett högre värde för kunden.

Vidare är tanken att arbetet skall minska slöseri med tid genom förenklingar och planering av arbetet. (Dagens Medicin, 2011-04-20)

Till projektet skapades en utvecklingsenhet som skulle utbilda och samordna LEAN med sjukhuset och dess personal. Enheten döptes till Akademos och fick en central roll för förändringsarbetets process.

1.3 Problem

Akademiska sjukhuset är en omfattande verksamhet vilket kräver stora resurser för att en omorganisering framgångsrikt ska införas. Trots att två år har gått sedan införandet av LEAN finns det fortfarande avdelningar som knappt har påbörjat sin process. Problematiken finner vid därför påtaglig att undersöka underliggande faktorer till varför avdelningar har skilda utvecklingskurvor inom förändringsarbetet. Vi har valt att fokusera arbetet på chefernas och medarbetarnas uppfattningar kring hinder och konflikter som uppstår vid förändringsarbetet.

Utifrån huvudfrågan, *vilka faktorer förhindrar utvecklingen med förändringsarbetet*, kommer följande problemfrågor studeras:

- ◆ Hur kan ledarens karaktär påverka förändringsarbetet?
- ◆ På vilket vis kan personalens syn på förändring ha betydelse i förändringsarbetet?
- ◆ Hur kan informationsflödet påverkar förändringsarbetet?

1.4 Syfte

Uppsatsen har sitt syfte i att kartlägga hinder och konflikter i en organisationsförändring hos Akademiska Sjukhuset i Uppsala. Ambitionen är att försöka identifiera motsättningar som påverkar fortlöpanet av förändringen. Studien efterfrågas även av utvecklingsenheten för att utreda varför förändringsarbetet på vissa avdelningar har avstannat.

1.5 Avgränsningar

Samtliga avdelningar på sjukhuset har mer eller mindre startat med LEAN. För att arbetet ska vara både betydelsefullt och relevant krävs vissa avgränsningar. Alla avdelningar kommer alltså inte att undersökas. Istället begränsar sig arbetet med att välja ut en avdelning.

LEAN kommer att benämnas i arbetet men kommer inte att ha en framstående roll. Fokus kommer att istället läggas på vilka hinder och konflikter som förhindrar förändringsarbetet. Att förändringsarbetet är just LEAN har alltså en mindre betydelse.

2. Metod

Det huvudsakliga målet med metoden är att vi ska redogöra för hur vi ska försöka nå syftet; att kartlägga hinder och konflikter i en organisationsförändring. Nedanför redovisar alltså vi, det metodval, som ska leda till att vårt syfte uppnås med bästa möjliga resultat. Vi klargör även för vad vår vetenskapliga syn har för utgångspunkt.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Inom vetenskapen för att tolka information finns det olika inriktningar, två av de vanligaste är positivismen och hermeneutiken. Posivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen och innebär att man utgår ifrån vad positivisterna kallar säker kunskap. Säker kunskap för en positivist betyder att individen i fråga rensar bort allt den tror. Undersökningen bygger alltså inte på känslor, tankar eller upplevelser utan baseras endast på vetenskaplig fakta(Thurén, 2007).

Hermeneutik utgår istället ifrån det humanistiska synsättet. Humanisterna blandar in känslor, tankar och upplevelser vilket betyder att hermeneutiska undersökningar försöker förstå och tolka informationen som respondenten ger(Thurén, 2007). Vid undersökningar, som vår, där intervjuer har en betydande roll finner vi det mer lämpligt att utgå från det hermeneutiken. Det ger oss en chans att på ett bättre sätt försöka förstå och tolka intervjuerna utifrån vår egna förförståelse för intervjupersonerna och deras problem med förändringsarbetet.

2.2 Vetenskaplig ansats

När det kommer till den vetenskapliga ansatsen så finns de olika varianter, de huvudsakliga och mest förekommande är den deduktiva och den induktiva ansatsen. Skillnaden mellan dessa två ansatser är vart arbetet har sin utgångspunkt. En forskare som utgår ifrån den deduktiva ansatsen väljer genom hypoteser ut relevant teori riktat mot vad den har tänkt utforska. Utifrån valda teorin appliceras detta på insamlad empiri vilket ska resultera i en slutsats. I den induktiva ansatsen är det istället empirin som grundstommen och forskaren försöker därigenom sammankoppla detta med teorin som i sin tur ska leda till en slutsats. (Jacobsen, 2002)

Vi har i detta arbete använt oss utav den deduktiva ansatsen och har genom egna hypoteser letat fram berörda teorier. Teorierna är vidare utgångspunkten för våra intervjufrågor och står alltså som grund för arbetets empiriska kapitel.

2.3 Metodval

När information ska insamlas finns det olika tillvägagångssätt, de vanligaste metoderna är kvalitativa och kvantitativa. Den kvantitativa metoden riktar in sig på att genom många observationer få fram korrekt information som sedan bearbetas genom statistiska metoder i form av exempelvis enkätundersökningar(Thurén, 2007).

Den kvalitativa metoden används oftast för att studera specifika enstaka händelser. Vid en kvalitativ undersökning försöker man förstå hur människan ser på verkligheten och på detta sätt få en djupare förståelse för det behandlade problemet(Thurén, 2007).

Eftersom vår undersökning använder oss till stor del av intervjuer och vad intervjupersonerna anser inom de berörda ämnena finner vi därför att den kvalitativa metoden mer framstående. Vi tror genom detta val att vi kommer finna mer intressanta och relevanta iakttagelser i och med intervjuerna och att detta kommer mynna ut i en mer genuin och verklighetstrogen undersökning. Detta val är även gjort mycket beroende på att vi riktar in oss på individnivå och att vi genom vårt val kommer djupare in i verksamheten och deras problem.

2.4 Datainsamling

När man ska samla in information till ett arbete finns de två tillvägagångssätt, vilka är sekundärdata och primärdata. Sekundärdata insamlas från befintligt material och är alltså inte framtagen just för den berörda undersökningen. Sådan information som redan är färdigställt kan vara ifrån böcker, tidningsartiklar, uppsatser och information på internet. Primärdata är istället information som specifikt har framtagits för den aktuella studien, vilket betyder vidare att det är data som författaren har införskaffat sig på egen hand. Sådan information kan vara hämtat ifrån intervjuer och enkätundersökningar. (Lundahl & Skärvad, 1999)

I vårt arbete är den sekundära informationen hämtad från kurslitteratur, artiklar och tidsskrifter. Framtagningen av berörd data gjordes med sökningar på högskolans biblioteks dator samt olika databaser. Litteratur har vi sökt fram genom att använda oss utav sökord så som, ”Förändringsarbete”, ”Hinder i organisationer”, ”Motstånd vid förändring”. Vi har även använt oss utav att studera andra liknande uppsatser för att få idéer kring relevant teori.

Vidare är vår primära datainsamling framtagen ifrån personliga intervjuer med individer med olika positioner. De tre olika befattningarna är verksamhetschef, avdelningschef och undersköterska. Vi har med intervjuerna utgått ifrån intervjumall (se bilaga) med relativt öppna frågor för att lättare kunna utläsa om respondenterna följer ett mönster. Vi har utifrån individens svar sedan ställt följdfrågor för att lättare placera in deras svar i utvalda teorimodeller.

2.5 Tillvägagångssätt

Vi har genom arbetsrelaterade kontakter fått information om Akademiska sjukhusets omstruktureringar och deras utvecklingsenhet, Akademos. Genom dessa kontakter fann vi ett ömsesidigt intresse att undersöka hur förändringen fungerat. Vi blev informerade om att förändringsarbetet har utvecklats sig olika på sjukhusets avdelningar, vilket gjorde oss intresserade till vad som kan vara de bakomliggande faktorerna. Nedan presenterar vi hur vi har genomfört vår undersökning.

2.5.1 Val av fall

För att finna en lämplig avdelning tog vi del av utvecklingsenhetens undersökningsmaterial. Detta material är framtaget för att identifiera hur implementeringen av förändringsarbetet fortlöper bland sjukhusets avdelningar. I samråd med utvecklingsenheten valde vi ut en avdelning som befinner sig i ett tidigt skede i utvecklingen vilket betyder att avdelningen knappt påbörjat förändringsarbetet. Med denna avdelning tog vi kontakt för att höra oss för angående personliga intervjuer.

2.5.2 Personliga intervjuer

På den utvalda avdelningen har vi intervjuat tre personer där samtliga har olika positioner. De intervjuade personerna har titlarna verksamhetschef, avdelningschef och undersköterska. Vi har under samtliga intervjuer utgått ifrån vår intervjumall men har även ställt följdfrågor och därigenom försökt få en öppen dialog med respondenten. Intervjufrågorna är framtagna genom utvalda teorier vilket vi tror ska underlätta en jämförelse i arbetets analysdel.

Vi fick vid intervjutillfället respondentens godkännande att spela in intervjun. Detta gjorde att vi, på ett bättre sätt kunde gå igenom intervjuerna i efterhand och få en mer rättvisande bild än exempelvis anteckningar hade gjort. Våra intervjuer på avdelningen var ca 30-40 minuter långa i samtliga fall.

2.6 Validitet och reliabilitet

Vid undersökningar som denna är det mycket viktigt att den information man samlar in är tillförlitlig. Det betyder att undersökningen ska vara korrekt gjord och att den bygger på ett antal mätinstrument som gör att undersökningen inte påverkas av tillfälligheter(Thurén, 2007). Lyckas man att minska ned slumpfaktorn, alltså att flera undersökningar vid ett senare tillfälle får fram liknande resultat innebär det att undersökningen har hög reliabilitet.

Validitet innebär att man verkligen har undersöka det man ville undersöka. Att informationen som samlas in är relevant för undersökningen och dess problemområde(Thurén, 2007). För att höja validiteten i undersökningen krävs således att syftet och avgränsningen är tydligt utformade.

Vi anser att vår undersökning har en relativt hög validitet genom att vi har i första hand preciserat oss genom att ta del av utvecklingsenhetens material för att på bästa sätt välja ut vår avdelning. För att i andra hand intervjua de som vi tyckte var intressanta för arbetets ändamål. Genom att ta tillvara på intervjupersonernas åsikter och jämföra dessa mot teorier inom området för hinder och konflikter finner vi god sannolikhet att uppnå hög validitet.

Reliabiliteten kan i vårt fall vara en osäkerhet. Då vi har valt att avgränsa oss till att undersöka en avdelning kan vårt resultat ha påverkats av slumpfaktorn. Även antalet intervjupersoner är något som kan ha en påverkande roll i arbetets reliabilitet. Däremot kan valet av att intervjua respondenter med olika placeringar i hierarkin ses som någonting positivt då vi på så sätt lyckats beröra fler områden kring förändringsarbetet.

2.7 Källkritik

Under våra intervjuer ställde vi följdfrågor som skulle vara relevant mot arbetets syfte. Detta kan ha medfört att intervjupersonerna blivit styrda i sitt tankesätt och att vi genom detta missat en del av respondenternas annars breda och öppna svar. Något som även kan haft betydelse är att intervjuerna varit under en begränsad tid samt under arbetstid vilket kan ha medfört att respondenterna varit stressade och inte känt att de har hunnit utveckla sina svar.

Litteraturen som vi använt oss av anser vi har en hög validitet och reliabilitet. Detta eftersom många av våra litterära källor används som utbildningsmaterial och anses därmed tidigare vara granskad. Valet av litteratur kan däremot ifrågasättas då vi själva har valt ut teorier från våra egna preferenser av vad som kan ses som relevant. Vi kan genom detta val ha missat områden i litteraturen som kunde berört arbetets syfte.

3. Teori

I detta kapitel redovisar vi ett antal teorier rörande kommunikation, ledarskap, intressekonflikter och inställning till förändringsarbete. Teorierna är även tänkt att ge stöd åt uppsatsens syfte och problemformulering.

3.1 Allmänt om hinder och konflikter

Vid omstruktureringar är det vanligt att konflikter utav olika karaktärer kommer fram och ställer till problem för fortskridandet av utvecklingsarbetet. Enligt Banner och Gagne(1994) har konflikten sin utgångspunkt i att det finns delade meningar i hur saker och ting ska bearbetas. De menar vidare på att en konflikt uppstår i första hand vid svårigheter att kombinera och förena intressen. Definitionen vidareutvecklas senare utav Tjosvold(1997), genom att blanda in de berörda parternas beroende. Detta innebär att individer förbinds med varandra och kan därför skapa bakåtsträvande grupperingar, som kan förhindra att andra fortlöper med sin utveckling i förändringsarbetet. Med Tjosvold(1997) syn på konflikt sammankopplas individens beteende med tidigare nämnda hinder vilket tillför ytterligare en påverkande aspekt. Jacobsen och Torsvik(1998) fortsätter på beteendets roll i konflikten och menar på att bara för att två personer är oense om hur arbetet ska genomföras uppstår konflikten inte först förens den ena individen inte gör det som den andra förväntar sig. Vidare nämner de även att skillnader i tal, uttryck eller jargong kan leda till kommunikationsproblem mellan ledaren och den anställda.

Ovanstående stycke med teorier kring konflikter har en inriktning mot intressekonflikter, ledarskap, inställning till förändring och kommunikation. Dessa faktorer är vanligt benämnda faktorer, vilket även Ronning(1994) bekräftar genom sin definition. Dock tillägger han även att hushålla med begränsade resurser kan vara till ett hinder gällande både effektivitet och produktivitet. Han betonar svårigheten att arbeta med restriktioner från en utomstående part samt att samtidigt genomföra en kvalitetssatsning i form av en omorganisering. Detta tror Ronning (1994) vidare kan framkalla konflikter och alltså vara till ett hinder i fortskridandet av utvecklingsarbetet.

3.1.1 Intressekonflikter

Intressekonflikter beskrivs grundläggande av Gareth Morgan (1988) som uppställningar av komplexa storheter som inrymmer, mål, värden, önsknings, förväntningar och benägenheter som får en individ att handla på ett visst sätt istället för ett annat. Han menar vidare på att intressen kan ha olika effekter beroende på vilka som utformar dem, vilket senare kan med kombination med okunskap skapa konflikter med oenighet. Olika intresseområden inom en omorganisering kan fortsättningsvis vara från politikerna, ledningen och cheferna.

Det politiska intresset har, enligt Bastøe och Dahl(1996), en stor och betydande roll om hur en verksamhet inom den offentliga sektorn ska handla. De skriver vidare att ett politiskt uppsatt mål är vad de andra nedanstående inblandade kommer att ha som utgångspunkt. Det politiska intresset kan därför med lätthet skapa oenighet, vilket kan ställa till problem för de individer med lägre rang som får höra olika påtryckande beslut från olika intresseområden. Vidare skriver Bastøe och Dahl att intressekonflikter kommer fram som tydligast när det gäller beslut som ska tas gällande organisationens utvecklingsprocess. Sådana konflikter uppstår vanligtvis när processerna är oklara och saknar tydliga direktiv i hur arbetet ska fortskrida och utvecklas. Vid oklarheter menar Bastøe och Dahl att individer har som försvar att gruppera sig, detta försämrar vidare situationen i och med att ytterligare en informell ledare tillkommer, vilket gör att fler intressen uppstår. Sådana konflikter med dolda strategier kan skapa ansevära energiförluster och vara till en stor börda för en omstrukturering(Per Øyvind Bastøe och Kjell Dahl, 1996).

Bastøe och Dahl nämner även att god och sund hantering av oenigheten kräver att ledningen inte stänger av beslutsprocesserna eller förnekar vad som händer längre ner i organisationsträdet. De menar även på att det krävs personal som törs visa sina åsikter och förhållningssätt, men samtidigt kan vara lojal mot ledningens beslut. Dessvärre händer det att anställda saknar modet att säga vad de tycker och föredrar istället att gruppera in sig olika tyckande allianser. Alltså kan individer med illojala värderingar gentemot sin ledning leda fram till hårdnackade strider mellan samtliga berörda parter (Per Øyvind Bastøe och Kjell Dahl, 1996).

För att få fart på en förändring kan, enligt Bastøe och Dahl, chefen vänta tills när krisen är ett faktum. Individerna uppfattar då situationen på ett annorlunda sätt och ser då

förändringsarbetet som ett nödvändigt ting. Individerna ser alltså inte bara att förändringen tillfredställer verksamheten utan även tillfredställer sina personliga mål.

3.1.2 Ledarskap

Bruzelius och Skärvad (2004) skriver att ledarskap kan lite förenklat handla om att få saker och ting uträttade utan att tillgripa tvång. De menar vidare på att grundläggande syftet med ledarskap är att skapa en påverkande process som ska dra in människor som frivilligt agerar och upprättar vissa mål. En mer formell definition av ledarskap kan lyda så här (Bruzelius och Skärvad, 2004):

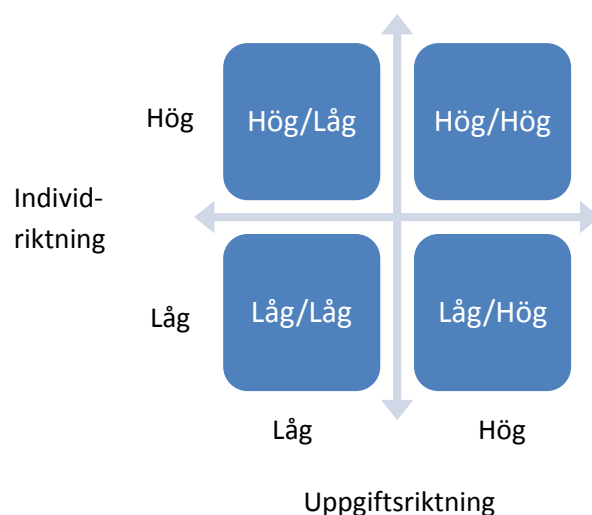
Den sociala process genom vilken en person i en organisation influerar andra personer i organisationen att nå för organisationen uppställd mål.

Vidare menar de på att ett väl fungerande ledarskap skapar tillit, respekt och förtroende mellan medarbetare och ledaren, vilket senare stärker samhörigheten och resulterar i en bättre fungerande arbetsprocess. För att ledaren ska kunna uppfylla rollen som respekterad och förtroende ingivande ledare krävs det att personen ifråga har god kunskap om individernas handlingsförmåga. Bruzelius och Skärvad (2004) skriver vidare att denna kunskap bör handla om individernas motivation, grupperns sätt att fungera och organisationskulturens påverkan på individers beslut och handlingar.

Jacobsen och Thorsvik(2008) tar upp vad som klassificerar ledaraktiviteter och hur en ledare prioriterar mellan dessa olika aktiviteter. Ledaren skall enligt dem vara den som sätter upp mål samt samordnar arbetsgången så att effektivitet och produktivitet uppnås, vara den som informerar och tar tag i problem som kan eller har uppstått. En verksamhet utan exempelvis tydliga och nåbara mål gör att medarbetaren kan känna förvirring. Vidare påpekas det även i en rapport från statens förnyelsefond att personal som saknar information från ledningen får svårt att bearbeta förändringsarbetet utifrån framtagna föresatser och målsättningar (Statens förnyelsefond, 1996). Denna brist på information kommer att leda till att personalen inte vet åt vilket håll organisationen strävar och får därför svårt att på ett korrekt tillvägagångssätt utföra förändringsarbetet. (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Ledaren ska även enligt Jacobsen och Thorsvik(2008) motivera personalen, ge beröm, vara den som låter arbetarna ta ansvar och inte står i vägen för en medarbetares utveckling. För att bli en god ledare krävs ibland olika metoder, ledarstilar, för att lyckas. McGregor(1960) kom fram med en ledarstil där ledaren antar att det finns två typer av arbetare, Teori X och Teori Y. De två typerna av teorier visar hur ledaren tänker och agerar utifrån vad han tror om arbetarna. Teori X beskriver den lätt negativa människan, som inte vill arbeta och är motsträvig till förändringar. Människan ska även utifrån denna teori inte heller vilja tänka eller ta ansvar inom arbetet. En Teori X människa behöver alltså enligt Bruzelius & Skärvad, (2004) en auktoritär ledare som kontrollerar och styr arbetaren för att denne ska göra ett bra arbete. Teori Y beskriver människan som positiv, där människan har en vilja att leda och ta ansvar. Människan förstår att mål inom arbetet är viktiga och vill utvecklas för att själv nå en högre grader av självuppfyllelse(Bruzelius & Skärvad, 2004).

En ledare kan även vara individ- eller uppgiftsinriktad. Med individinriktad menas att ledaren arbetar för att arbetarna ska känna sig värdefulla, skapa goda relationer och respekt för att få arbetet att fungera på bästa sätt. Den uppgiftsinriktade ledaren försöker istället klargöra hur uppgiften ska utföras och hur medarbetaren skall agera för att uppnå effektivitet. En modell om ledarskap och olika ledarstilar växte fram från ett samarbete med flera amerikanska universitet under 1950-talet. Modellen indelades i fyra delar och blev till ett hjälpmedel att fastlägga individens ledarstil (Bruzelius & Skärvad, 2004).



(Figur 1.1 Bruzelius & Skärvad, 2004)

- ◆ *Hög/Hög* - I denna effektiva ledarstil riktas kraften från ledaren på uppgiften och individen vilket gör att arbetet känns meningsfullt och givande samtidigt som behoven för de anställda uppfylls.

- ◆ *Hög/Låg* - Hög individinriktning och låg uppgiftsinriktning ger istället en ledarstil där ledaren lägger mest tid på de relationer och de anställdas behov, däremot försummas arbetsstrukturen och samarbete.
- ◆ *Låg/Hög* - En ledarstil som har låg individinriktning och hög uppgiftsinriktning betyder att ledaren vill strukturera och samordna arbetsuppgifter och samarbete varvid det inte finns mycket tid över till de anställdas behov.
- ◆ *Låg/Låg* - Den sista och fjärde delen är låg individinriktning och låg uppgiftsinriktning där ledaren varken kan strukturera arbetet eller hjälpa individerna till utveckling.

3.1.3 Inställning till förändring

Vid organisationsförändringar påverkas alla inom en organisation, frågor bland arbetarna uppkommer och påverkar hur dem tar emot förändringen. Förändringar kan framkalla rädsla och oro, en rädsla som beror på att dem är osäkra kring innebörden. Första tanken hos medarbetarna är enligt Ahrenfelt(1995) ofta ”*Nej tack*” även fast man inte vet vad förändringen kommer att innebära. Jacobsen och Thorsvik(1998) säger att en av grundstommarna är *fruktan för det okända*. Att medarbetaren alltså går från ett säkert tillstånd till det ny och mer osäker situation. Motståndet och beteendet som uppstår i och med förändringen kan bero på att tankesättet inom organisationen är djupt rotat och att medarbetaren kan ha svårt att förstå varför förändringen sker. Problemen kan även uppkomma då medarbeten inte är insatta i vad förändringen har för fördelar på lång sikt(Ahrenfelt, 1995).

Förändringsarbete kan göra så att arbetsuppgifter eller lokaler som arbetaren varit i många år nu försvinner. Medarbetaren kan på detta sätt tappa identiteten genom att individen förlorar något som han förknippade sig och sitt arbete med. Det gör att medarbetaren kan få känslan av att hans arbete varit meningslöst(Jacobsen & Thorsvik, 1998). Medarbetaren kan då, enligt Ahrenfelt(1995), tappa både självkänsla och i värsta fall även arbetet som dessutom för med sig att medarbetaren förlorar känslan att vara behövd.

Bruzelius & Skärvad(2004) säger att motstånd till förändring ofta beror på hur omfattande förändringen är, tidigare erfarenheter av förändringar, om medarbetarna har stort förtroende till det som skall förändras eller om förändringen verkar ologisk. Man nämner även förlorad kontroll som en orsak till osäkerheten och menar att det, mer än förändringen i sig kan vara

orsaken till motståndet som uppkommer. Även Jacobsen och Thorsvik(1998) nämner makt som en form av kontroll och påvisar att ändrade maktförhållanden är en del som kan påverka inställningen till förändring. De menar att en yrkesroll som tidigare gav en viss beslutsroll, byts vid förändringen ut och får nu en annan innebörd. Oftast är det medarbetare som får mindre makt om som motsätter sig förändringen. Trits studier(1821) av omorganisering inom kolindustrin framgick att rädslan för att förlora sociala kontakter var en av de starkaste källorna till motstånd. Motståndet ökar således när medarbetarens grupp och sociala band bryts. Ahrenfelt(1995) menar att kollektivet tar åt sig av den enskildes oro och gör, på så sätt att hela gruppen påverkas negativt. Han säger att det kan liknas vid en destruktiv spiral där medarbetaren negativt påverkar gruppen med sin rädsla vilket kan medföra att budskap från ledningen verkligen kan misstros. Denna typ av kritik kan enligt Ahrenfelt(1995) kallas *personlig oro*. Han menar även att det finns kritik som kan ses som positiv, det är där medarbetaren delar med sig av sin kunskap från verksamheten. Den delen är den *kreativa kritiken* där medarbetaren tar upp verkliga problem och fallgropar vilket kan vara till hjälp för ledaren i sitt arbete med förändringen.

Rolf Granér (1994) fortsätter att förklara att oron kan ha sammankoppling med den omedvetenhet som härrör sig till förändringsarbetet. Denna omedvetenhet framställs att vara ett tydligt kännetecken för en destruktiv grupprocess. Vidare redovisar Granér att en destruktiv grupp undviker det egna ansvaret och har istället ett stort behov att konsekvent få direktiv kring arbetssättet. Medlemmarna i en sådan situation agerar som om gruppen är en kamp/flyktgrupp som är oroligt för sin egen existens. De ägnar därför en stor del av sin tid på att försvara sig mot mer eller mindre inbillade fiender. Dessa inbillade fiender förklaras vara ett resultat på att man är orolig och omedveten kring framtiden, vilket är en följdverkan på att medlemmarna motsätter sig en förändring.

3.1.4 Kommunikation

En av de största delarna inom en organisation är hur individerna bemöter och samspelar med varandra. Organisationer är uppbyggda i flera hierarkiska nivåer där människor kommunicerar på oerhört många plan, både medvetet och omedvetet. Kommunikationen mellan organisationens nivåer kan enligt Jacobsen och Thorsvik(2008) röra sig både uppåt och neråt i hierarkin. Informationen som ska förmedlas skiftar beroende på om det är ledaren eller medarbetaren som förmedlar meddelandet. Det huvudsakliga problemet med kommunikation

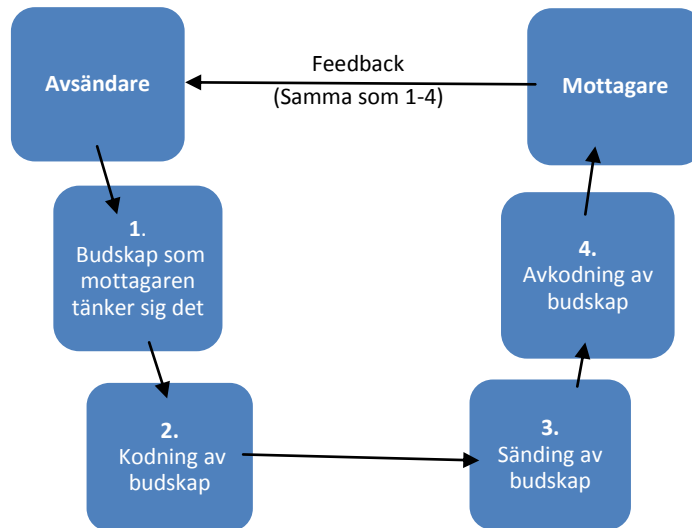
från medarbetarna till ledningen är mängden information. Är mängden information väldigt omfattande kan detta göra att ledningen filtrerar bort delar av informationen och får genom det inte del av arbetarnas åsikter. Hierarkin undertrycker därmed kommunikationen och den sociala samverkan mellan ledning och medarbetare.

Kommunikation som istället går från ledning till medarbetaren har vanligtvis problem med mellanhänder. Informationen som då skickas från högsta ledning kan, genom många mellanhänder förvrängas på vägen till medarbetarna vilket gör att budskapet saknar sitt ursprungliga syfte (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Problemet med mellanhänder är även något som Siv Their (2000) tar upp och menar på att ”*människan tenderar att höra det hon vill*”. Detta är något hon menar kan orsaka en konflikt genom att informationen i meddelandet tolkas felaktigt. Vidare säger hon att även tekniska faktorer såsom hörbarhet och att informationen kan ha passerat flera mellanhänder på vägen till mottagaren har betydelse för hur meddelandet tolkas.

Enligt Granér (1994) är en väl fungerade kommunikation öppen och spontan, fri från missförstånd och oklarheter. Att finna en sådan grupp är väldigt svårt, informationen som skickas mellan individerna består inte endast av verbal kommunikation utan även av icke-verbal och symbolisk kommunikation (Granér, 1994). Verbal kommunikation är hur vi uttrycker oss, vilka ord vi använder och med vilket tonfall vi talar. Icke-verbal kommunikation är den typ av information som förmedlas via kroppsspråk och hur vi beter oss i vår omgivning. Den symboliska kommunikationen förmedlas genom handlingar eller yttre attribut, vilket kan vara presenter eller hur vi klär oss. Skiljer sig däremot den verbala och icke-verbala kommunikationen mellan ledaren och den anställde kan den anställde ha problem att förstå ledaren. Problemen kan bero på skillnader i tal, uttryck eller jargong vilket leder till oenigheter och kommunikationsproblem (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Det är därför viktigt att ledaren och den anställde har jämlika kunskaper inom förändringsarbete (Dagens Samhälle, 2009-06-11). Information som inte tas emot på rätt sätt gör, enligt Granér, att mottagaren blir förvirrad och kan väcka känslor såsom osäkerhet och misstänksamhet.

Alla av dessa kommunikationssätt har betydelse inom en organisation och speciellt vid en organisationsförändring. Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver kommunikation som en process där meddelandet går från *Avsändaren*, genom fyra steg tills det slutligen kommer till *Mottagaren*.

Deras modell visar de två aktörerna *Avsändare* och *Mottagare* samt de fyra stegen som informationen passerar.



(Figur 1.2 Jacobsen & Thorsvik, 2008)

- ◆ *De första* av de fyra stegen innebär att Avsändaren skickar ett budskap som mottagaren tänker sig det.
- ◆ I *steg två* koda budskapet genom de språk och tecken som avsändaren använder för att föra budskapet vidare.
- ◆ *Steg tre* beskriver hur ett meddelande kan kommuniceras, d.v.s. om det skickas muntligt eller skriftligen.
- ◆ *Det sista* och fjärde steget är det sista steget vilket säger att mottagaren måste avkoda meddelandet, mottagaren måste följaktligen tolka dess innebörd och försöka förstå vad avsändaren vill förmedla.

Lyckas mottagaren med detta har vi, enligt Jacobsen och Thorsvik(2008), erhållit en lyckad kommunikation där mottagaren förstår avsändarens intentioner. Denna fyrstegs process upprepas varje gång ett meddelande skickas, vid en normal muntlig konversation sker detta således flertalet gånger.

4. Empiri

I empirin sammanställer och redovisar vi för hur våra intervjupersoner har besvarat våra frågor. Vi presenterar även i korthet våra respondenter.

4.1 Intervjupresentation

Verksamhetschef – Claes Juhlin

Claes Juhlin med titeln verksamhetschef har ett flertal avdelningar på Akademiska sjukhuset. Han har en position direkt under ledningen och har den bestämmande operativa rollen för examensarbetets utvalda och undersökta avdelning. Claes, som är utbildad läkare, har varit verksamhetschef på Akademiska sjukhuset i ungefär två år, dessförinnan hade han en liknad anställning på Linköpings sjukhus.

Avdelningschef – Charlotta Marquardt

Charlotta Marquardt jobbar som avdelningschef för kirurgmottagningen på Akademiska sjukhuset. Hennes roll positionerar sig under verksamhetschefen och de har därmed ett delat ansvar för avdelnings strategier. Hon har jobbat i sin nuvarande position i drygt sex år och har i dagsläget ansvaret för ungefär 40 anställda. Charlotta har genom högskolestudier utbildat sig till sjuksköterska.

Undersköterska – Kristina Karlsson

Kristina Karlsson jobbar som undersköterska på kirurgmottagningen på Akademiska sjukhuset. Hon har en position som saknar ett större bestämmande ansvar och kan preciseras som en individ som befinner sig ”på golvet”. Hon har arbetat som undersköterska på kirurgmottagningen i tio år och har i stort sätt haft samma arbetssysslor under sin tid på avdelningen. Kristina har genom sin gymnasieutbildning erhållit en behörighet som undersköterska.

4.2 Intervju av verksamhetschef

Verksamhetschefen har en positiv inställning till arbetet kring förändringsarbetet. Han anser dock det finns fler komplikationer att implementera arbetssättet inom sjukvården jämfört att applicera den inom en tillverkande industri. Inom sjukvården anser han att förändringsarbetet är lättare att införa på mindre sektioner, och istället betonar att svårigheten ligger i att få helheten i organisationen att arbeta utefter det mer processliknande arbetssättet.

Verksamhetschefen anser fortsättningsvis att hans understående chefer bör sätta sig ner och diskutera framtida lösningar och projekt. Kommunikationen lyfter han fram här som ett viktigt moment i det vardagliga arbetet och framhäver här att tiden till utvecklingssamtal mellan cheferna kan ses som ett problem. Verksamhetschefen själv vidarebefordrar sin information till personalen via en kommunikationskanal tillhörande de olika understående cheferna. Verksamhetschefen använder sig av olika slags träffar och formella möten där de diskuterar framtida tillvägagångssätt. Dessa träffar inplaneras att äga rum ungefär 5 gånger i månaden, vilket han anser vara ett tillfälle att planera hur arbetet ska fortlöpa.

Vår intervjuperson med titeln verksamhetschef har ett flertal avdelningar på Akademiska sjukhuset. Han fortsätter och säger att han ser en skillnad på hur de olika avdelningarna arbetar kring förändringsprocessen.

”En av mina bättre avdelningar har ett flertal driftiga och engagerade individer som har den där extra viljan att fortsätta att vilja utvecklas”

Han fortsätter sedan utifrån sitt ovanstående citat och lyfter fram betydelsen med att ha eldsjälar inom avdelningen som kan vara med och bidra till utvecklingen. Dessa individer menar han på ha en viktig roll i det vardagliga utvecklingsarbetet genom att influera det positiva tankesättet till övrig personal inom avdelningen. Inom vår utvalda avdelning, med en process som fastnat i startgroparna, menar han på att dessa eldsjälar saknas och fortsätter att utveckla på att detta kan vara en större motgång i form av motivation.

En av verksamhetschefens bättre avdelningar har en framträdande och uppvisande roll inom processarbetet för Akademiska sjukhuset. Han menar på att den avdelningen används för att exemplifiera ett bra förbättringsarbete vilket ska smitta av sig till andra avdelningar. Detta tror

han även ger personalen i den bättre avdelningen viljan att fortsätta utvecklas.

Verksamhetschefen menar vidare på att vår utvalda avdelning saknar denna typ av feedback och missar därmed en viktig bekräftelse på att förändringsarbetet ger resultat.

Verksamhetschefen fortsätter sedan att kartlägga avdelningschefen ledarstil och försöker därigenom framföra hur den personen arbetar med att utveckla processen. Han berättar att avdelningschefen arbetar mindre med att utforma mål och har istället en mer personalorienterad ledarstil. Han ser skillnader i avdelningarna genom att vår avdelning saknar en god förmåga att planera och strukturera arbetet, något verksamhetschefen kallar produktionsplanering. Detta tror han härleds till en avsaknad av konkreta mål och visioner.

Verksamhetschefen menar själv på att han har en mer målinriktad ledarstil, där han behandlar informationen från ledningen och försöker sedan omformulera budskapet ut genom sina kommunikationskanaler till avdelningscheferna. Vidare menar han på att sin ledarstil har sin utgångspunkt i att strukturera och samordna avdelningens arbetsuppgifter.

”Jag försöker lägga ut kartan, men kan inte lägga ut alla idéer själv.”

Med ovanstående citat menar verksamhetschefen på att alla direktiv från ledningen inte omformuleras för att matcha sina avdelningar. Vissa besked ut till avdelningscheferna kan alltså vara direkt från ledningen och att verksamhetschefen kan liknas därmed som en mellanhand.

4.3 Intervju av avdelningschef

Avdelningschefen har en positiv inställning till förändringsarbetet. Vilket hon påvisar genom att själv tagit tag i hur LEAN fungerar. Hon har på eget initiativ gått en utbildning inom förändringsarbetet LEAN och genom detta fått en bredare förståelse inom ämnet och dess innebörd. Hon säger att hennes initiativ har gett henne en bredare grund och kan genom sin extra utbildning ifrågasätta och ge feedback på arbetsgången. Anledningen till det egna initiativet är att hon anser att informationen i och med förändringen har varit knapphändig.

”Från sjukhusledningens sida så kunde jag känna att det var väldigt enkelt för dem att säga, ”nu ska vi införa LEAN” men man gav inte så mycket stöd ute i verksamheterna utan man anordnade olika halvdags- och endags utbildningar för alla chefer”.

Vidare berättar hon att även medarbetarnas information och kunskap om förändringsarbetet varit dålig. Hon säger att samtliga medarbetare har fått ta del av en internutbildning men utöver detta är informationen tunn och att det för deras skull hade behövts en bättre utbildning och kunskap inom området. Hon tycker att det hade varit bra med en uppföljande utbildning som stöd för medarbetarna i utvecklingsfasen och säger att det kan kännas som att cheferna var prioriterade trots att det är medarbetarna som ska göra förändringen möjlig.

Hon anser själv att hon har en personalinriktad ledarstil där fokus ligger på personalen. Hon trycker på att personalen är viktig och att hennes primära uppgift är att ta hand om personalen så att dessa gör ett bra jobb. Däremot understryker hon att nå målen är viktigt men att det är personalen som ska ta dem till dessa. Hon tror hennes ledarstil skapar energi och en vilja att fortsätta arbeta med förändringsarbetet. Skillnaden i ledarstilar mellan henne och andra avdelningschefer kan, enligt henne, vara de visioner och mål som han sätter upp i jämförelse med hennes personalengagemang. Hon är även väl medveten om att det är hon som ska vara ledande i att identifiera och förbättra problemområden.

”Vi har identifierat att vi inte vet hur många patienter opererar vi i veckan, hur många opererar vi per år, hur många patienter kommer in på väntelistan varje dag. Vi vet egentligen inte det och vi vet inte vad vi har för uppdrag. Hur många ska vi operera per år?”

Hon beskriver härmed skillnader i hur de två avdelningarna jobbar. Hon jämför här med en avdelning som har kommit längre i förbättringsarbetet och berättar att den avdelningen jobbar med produktionsplanering vilket, enligt henne, gör att personalen på den avdelningen har kunnat visualisera. Anledningen till att hon själv inte ägnat tid åt produktionsplanering är avsaknad av tid och intresse för siffror och diagram. Hon har dock eftersökt produktionsplanen en längre tid och har nu fått hjälp av ekonomerna att ta fram en sådan. Hon nämner att tidsåtgången kan bero på att förändringsarbetet inte genomsyrar hela verksamheten.

Hon tycker att arbetarna är villig att ta åt sig av förändringen men att förändringen har skett med små steg, rutinförbättringar. Hon anser att medarbetarna följde henne i det nya tankesättet men att problemen som kan uppstå är att invanda mönster och vanor gör det svårt att fortsätta med förändringsarbetet. Hon beskriver hur hon försöker driva förändringen framåt genom att försöka få personalen att jobba enligt LEAN men att hon kan mötas av *”vi har ju*

alltid gjort så här”. Hon säger även att personalen behöver bli påmind om att arbeta enligt LEAN men att det endast fungerar kortare perioder då benägenheten att falla tillbaka i invanda mönster är stor. Hon anser att personalen är väldigt kunnig och att hon försöker, genom sitt stöd hjälpa arbetarna att driva förändringen framåt men att det inte fungerar om arbetarna är ovilliga.

Målen för verksamheten är enligt henne diffusa och de mål som finns är för sjukhuset i stort. Hon anser att direktiv från verksamheten ibland kan vara oklara, vilket gör det svårt för henne att applicera dem på sin avdelning. Hon beskriver att bemanningen på kirurgen ofta är knapphändig och att personalen ofta har fullt upp med att klara av vardagliga sysslor vilket gör det svårt att få tid till diskussion och möten. Hon har som mål att ordna ett möte varje vecka där idéer och problem tas upp. Men beskriver problematiken i att samla personalen utan störningsmoment och att viss personal endast jobbar nattetid vilket gör att hon inte träffar dem ofta. Hon ger förslag på att ha en stående tid varje vecka som en bra lösning på ovanstående problem.

Kontakten med verksamhetschefen och övriga avdelningschefer fungerar bra och hon beskriver vidare att det är lätt att få sin röst hörd och de är lätt att diskutera mellan berörda chefer. Hon anser därför att risken för misstolkningen är relativt liten.

Hon beskriver verksamhetschefen som en person som är väldigt jordnära och att han är mån delaktighet bland cheferna men även bland personalen.

Hon säger att verksamhetschefen rör sig bland personalen i verksamheten och att de flesta vet vem han är. Däremot säger hon att det finns många bland personalen som inte vet vilka som sitter i ledningen.

4.4 Intervju av undersköterska

Undersköterskan hade uppfattningen om att förändringsarbetet med LEAN har fungerat bra på tillverkande industri verksamheter. Däremot hade hon nästintill obefintliga kunskaper kring arbetsprocessens tillvägagångssätt. Hon berättar vidare om hennes oro i inledningen av införandet och vad detta skulle innebära när arbetssättet uppstartades.

”Om vi börjar bli mer effektiva, så kanske någon får gå eftersom att man tar över någon annans jobb, men det kan väl inte riktigt funka, kanske”

Med ovanstående citat menar hon på att förändringsarbetet i längden kan leda till nedskärningar eftersom att arbetet effektiviseras och att personalen därmed kan ses som överflödig. Hon visste dock inte om arbetssättet skulle resultera i detta. Anledningen till hennes osäkerhet ansåg hon vara den knapphändiga informationen som gavs i och med förändringen. Undersköterskan fortsätter att berätta om hur den bristfälliga informationen har påverkat utvecklingen till den nya arbetsprocessen.

”Informationen vi har fått är genom interutbildning, där fick vi bland annat bygga med Lego för att få en förståelse över det nya arbetssättet, men det är i princip den enda information vi har fått. ”

Hon berättar om hur interutbildningen har dragit ut på tiden för att dem är så många och att, alla även idag inte har genomfört utbildningen. Hon berättar vidare att personalen efter avslutad utbildning fick nya effektiviserings- och utvecklingsåtgärder som skulle utföras men att det inte fungerade eftersom processen med utbildningen av personal var utdragen. Där kunde hon själv upptäcka svårigheter genom att alla inte visste arbetes tillvägagångssätt och att det ledde till missuppfattningar inom personalen. När personalen väl fick förståelse för processen var det lättare att identifiera vad som skulle effektiviseras. Hon uppfattade då bland annat det onödiga springandet i korridoren som ett problemområde där det fanns utvecklingsmöjligheter. Hon nämner även att förbättringsåtgärderna som vidtagits inte varit av något större slag utan att det endast har arbetat med mindre förändringar kring omstruktureringen.

”Det vi har försökt att effektivisera har försvunnit, det känns lite som att det har runnit ut i sanden”

Hon understryker att det inte funnits någon som riktigt tagit tag och varit drivande i arbetet med förändringen men att det nu har anställts en *eldsjäl* som har vill vara med och engagera personalen. Den nyanställde har ordnat ett studiebesök på sin gamla arbetsplats för att exemplifiera ett framgångsrikt förändringsarbete.

Undersköterskan betonar även att de saknas uppföljning av vad arbetet har gett för resultat, vilket hon tror har att göra med de tidsmässigt korta veckomötena. Detta innebär enligt undersköterskan att tiden för att diskutera problem, lösningar och arbetsgång går förlorad. När

vi tar upp produktionsplanering som en förbättringsåtgärd säger hon att hon inte saknar överblicken som planering hade gett eller att detta hade uppmuntrat henne i arbetet.

Undersköterskan uppfattar avdelningschefen som en god ledare som är mån om personalen. Hon anser att hon själv i mångt och mycket är självgående eftersom hon har god kunskap om arbetssysslor och vad som ska göras genom att hon har jobbat där under en längre tid.

5. Analys

Målet med analysen är att sammankoppla empirin med teorin om hinder och konflikter vid förändringsarbete.

5.1 Hinder och konflikter

5.1.1 Intressekonflikter

Undersköterskan menade på att när det nya arbetssättet implementerades var det många i personalen på sjukhuset som hade svårt att uppfatta syftet med den berörda satsningen. I Dagens Samhälle (2009-06-11) skrivs det om betydelsen av att ledaren och den anställde har jämlika kunskaper med förändringsarbetet. I vår undersökta avdelning kan vi identifiera att avdelningschefen har svårt att framföra förändringsarbetets syfte. Även Morgan (1988) skriver att det är viktigt att ha tydliga mål som gör att individerna inom verksamheten arbetar åt samma håll. Att kombinera bristfälliga mål med okunskap kan, som undersköterskan också påpekar, göra att arbetarna får svårt att arbeta utifrån förändringsarbetets syfte. Detta kan enligt Morgan (1988) leda till konflikter med oenighet.

Bastoe och Dahl(1996) belyser problemet med grupperingar och menar på att sådana kan skapa ansenliga energiförluster och vara till stor börda vid en omstrukturering. Detta anser vi vara en möjlighet genom att medarbetaren i vårt fall har minimal kunskap inom förändringen och drar därigenom egna felaktiga slutsatser. Undersköterskan säger exempelvis att förändringsprocessen kan resultera i nedskärningar, detta anser vi vara en bekräftelse på att våra tolkningar om att ovetskapen kring arbetet kan sprida oro inom gruppen.

5.1.2 Ledarskap

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) definieras en ledare som den som sätter upp mål samt samordnar tillvägagångssättet så att effektivitet och produktivitet kan uppnås. Saknas en

ledare av sådan karaktär uppstår det med lätthet förvirring bland medarbetarna i och med avsaknaden av tydliga och nåbara mål. I våra intervjuer framgår att verksamhetschefen uppfattar sig själv som en visionsinriktad ledare medan avdelningschefen uppfattar sig som en ledare med fokus på personalen. Avdelningschefen förstår vidare innebörden av att sätta upp mål men menar på att tiden och kunskapen för planering är otillräcklig. Vidare urskiljer både verksamhetschefen och avdelningschefen att den väl fungerande avdelningen jämförelsevis, har en ledare med mer målinriktad ledarstil där produktionsplanering har en mer framträdande roll. Skillnaden mellan de två olika avdelningscheferna är således intresset, viljan och kunskapen att utveckla en sammanställning över arbetsgången vilket produktionsplaneringen innebär.

McGregor (1960) menar på att en ledare kan anpassa sin ledarstil utifrån personalens handlingsförmåga. En teori X arbetare behöver ledning och en Teori Y arbetare är mer självgående och vill utvecklas. Detta betyder att avdelningschefen genom sin personalinriktade ledarstil behöver personal som själv strävar framåt och engagerar sig i utvecklingsarbetet. I intervjun med undersköterskan understryker hon att det inte finns någon som har varit drivande i arbetet med förändringen vilket vi tolkar som att avdelningen är i behov av ledning. Det betyder att avdelningschefens ledarstil och personalens handlingsförmåga gör det svårt för ledaren att uppfylla rollen som en respekterad och förtroende ingivande ledare. Bruzelius och Skärvad (2004) fortsätter med att lyfta fram att hög individinriktning och låg uppgiftsinriktning ger en ledare som fokuserar på relationer och de anställdas behov vilket i detta fall försvårar fortskridandet av förändringsarbetet. Undersköterskan pointerar dock att det nu finns en *eldsjäl* som är intresserad förändringen och vill ta ansvar. Enligt McGregors (1960) teori om ledarskap hade denna person definierats som teori Y vilket enligt oss passar bättre in på avdelningschefens ledarstil.

5.1.3 Inställning till förändring

Jacobsen och Thorsvik (1998) menar på att motstånd i en förändring kan uppstå genom att det tidigare tankesättet inom organisationen är djupt rotat i medarbetaren. Enligt våra intervjuer har vi uppfattat att verksamhetschefen och avdelningschefen har en positiv inställning till förändringsarbetet. Avdelningschefen visar även ett tydligt engagemang och berättar vidare om sitt egna initiativ att gå en extra utomstående utbildning. Undersköterska däremot var omedveten om innebörden kring det nya arbetssättet och kände därmed en oro kring förlöpandet av implementeringen. Jacobsen och Thorsvik (1998) menar på att en rädsla och oro kan bero på att medarbetaren går från ett säkert tillstånd till det nya föränderliga och

kallar detta för *fruktan för det okända*. En arbetare som upplever denna oro kan enligt Ahrenfelt (1995) sprida oron genom grupperingar inom avdelningen vilket får till följd att hela gruppen kan påverkas negativt.

Ahrenfelt (1995) menar att arbetaren kan hjälpa ledaren genom att dela med sig av sin kunskap, detta är grunden för det han kallar *kreativ kritik*. Avdelningschefen anser att hennes personal är väldigt kunnig och att hon försöker driva förändringen framåt. Även undersköterskan anser att hon har god kunskap om arbetet och hennes arbetssysslor, vilket medförde att hon själv kunde identifiera vissa förbättringsområden. Däremot upplevde vi att undersköterskan hade det svårt att framföra sina upptäckter. Hon betonar att det saknas tid för möten där problem och lösningar diskuteras. Därav kommer undersköterskans egna förbättringsförslag att försummas vilket, enligt Ahrenfelt(1995), betyder att hon kan förlora känslan att vara behövd.

5.1.4 Kommunikation

Jacobsen och Thorsvik (1998) menar på att en effektiv kommunikation uppnås när de medverkande parterna förstår och tolkar varandra på ett korrekt sätt. Vidare förklarar Thier (2000) att fler individer i kommunikationsledet ger fler tolkningstillfällen som kan påverka meddelandets ursprungssyfte. Vi upplever att kommunikationen mellan verksamhetschefen och avdelningschefen verkar vara effektiv och att en konstruktiv diskussion mellan parterna verka vara vanligt återkommande. Avdelningschefen nämner även detta som någonting positivt genom att det är lätt att få sin röst hörd och att sådan diskussion motverkar risken för eventuella misstolkningar.

Jacobsen och Thorsvik (2008) betonar vikten i att informationsflödet mellan anställda och ledning sker åt båda hållen. Vilket betyder alltså att de är inte enbart ledningen som ska vidarebefordra informationen utan även att de anställda ska anmäla tillbaka resultatet på utfört arbete. Genom våra intervjuer kan vi utläsa att vår avdelning har bristfälliga möten med avsaknad kontinuitet bland personalen. Avdelningschefen nämner i intervjun problematiken att sammankalla hela personalstyrkan till ett och samma tillfälle. Bakgrunden anser avdelningschefen vara olika störningsmoment och att en del personal är endast verksam nattetid. Detta tolkar vi som att avdelningschefen har svårt att uppfatta personalens egna synpunkter vilket har en motverkande effekt på kommunikation. Vidare kommer denna

bristfälliga feedback även beröra verksamhetschefen eftersom mellanhanden i form av avdelningschefen saknar den relevanta informationen.

Avdelningschefen berättar om att informationen kring förändringsarbetet har varit knapphändig för personalen, vilket hon uppfattar konstigt i och med att det enligt henne är medarbetarna som möjliggör förändringen. Vidare berättar avdelningschefen att hon har uppfattat informationen till cheferna som prioriterad och att personalen sedan har åsidosatts. Eftersom att vi har identifierat kommunikation mellan verksamhetschefen och avdelningschefen som effektiv anser vi att problematiken med otillräcklig information kan härröra sig högre upp i hierarkin.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel kommer vi att argumentera, analysera och reflektera kring uppsatsens frågeställning om hinder och konflikter vid ett förändringsarbete. Vi kommer även lämna förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsats

Uppsatsen har sitt syfte i att kartlägga hinder och konflikter i en organisationsförändring hos Akademiska Sjukhuset i Uppsala. Ambitionen med undersökningen var att försöka identifiera motsättningar som har påverkat fortlöpandet av förändringsarbetet.

Cheferna uppfattades i undersökningen ha en mer positiv attityd till förändringen än medarbetarna. Vi kom fram till att påtryckande medel i form av tydliga direktiv krävs för att medarbetarna ska engageras, vilket kräver en pådrivande och entusiastisk ledare. Vi har uppfattat cheferna som både engagerade och entusiastiska men att avdelningschefen finner svårigheter i att applicera sin personalinriktade ledarstil på medarbetarna. Detta tror vi gör att medarbetarna får svårt att veta hur de ska jobba för att uppnå syftet och målet med förändringsarbetet. Vilket tror vi har skapat en intresse motsättning som har hindrat fortlöpandet av omstruktureringen.

Vi uppfattade undersköterskan som omedveten om innebörden kring det nya arbetssättet och kände därmed en oro kring fortlöpandet av implementeringen. Personalen drog därigenom

felaktiga slutsatser som härrör sig till negativa konsekvenser kring förändringsprocessens ändamål. Därigenom ser vi att ett bristfälligt engagemang hos personalen således påverkar viljan att lära sig det nya arbetssättet. Denna motsträvighet med oengagerad personal tror vi har skapat ett stort hinder i och med personalens betydelse i omstruktureringen. Detta på grund av att det är personalen som befinner sig längst ner i hierarkin som i slutändan genomför förändringsprocessen.

En effektiv kommunikation uppnås när de medverkande parterna förstår och tolkar varandra på ett korrekt sätt. Vi har identifierat att kontinuitet och den knapphändiga informationen mellan personal och avdelningschef som ett problemområde. Detta gör att avsaknaden av feedback mellan parterna uteblir vilket förhindrar framförandet av personalens egna kunskaper. Vi kan även utläsa att kommunikationen under förändringsprocessen har varit bristfällig eftersom arbetarna finner ovetskap och okunskap om arbetssättet. Något vi tror härrör sig vara en brist i informationsflödet från högre ledning.

6.2 Förslag på framtida forskning

Under tiden vi har arbetat med vår undersökning har vi kommit fram till att det finns områden som kan vara intressanta för framtida forskning. Nedanför redovisar vi våra idéer i punktform.

- ◆ Utöka forskningsområdet genom att ändra avgränsningarna. Att istället för att begränsa sig till en avdelning utforska ett flertal för att finna fler påverkande aspekter.
- ◆ Att studera informationen på den högsta nivå i hierarkin. Att vidare fördjupa sig i ledningens beslut och tillvägagångssätt vid ett förändringsarbete.
- ◆ Fördjupa sig i kommunikation mellan medarbetarna, d.v.s undersöka om det horisontella informationsflödet har en lika betydande roll som det vertikala.

Källförteckning

Litteratur

Banner, David K. (1994). *Designing effective organizations: traditional and transformational views*. Thousand Oaks: Sage

Bastøe, Per Øyvind & Dahl, Kjell (1996). *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet: teori och kunskap för skola, hälso- och sjukvård samt socialtjänst*. Lund: Utbildningshuset/Studentlitteratur

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004). *Integrerad organisationslära*. 9., helt rev. uppl. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda och rapportera*, s 85.

Granér, Rolf (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998). *Hur moderna organisationer fungerar: introduktion i organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Morgan, Gareth (1988). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Universitetsforlaget

Rønning, R. (1994). *Konflikthantering*. Bergen: AFF

Their, Siv (2000). *Att leda lärande och förändring*. Helsingfors: Pro Futura

Tjosvold, Dean (1997). *Conflict with in Interdependence: Its value for Productivity an individuality*. London: Sagez

Tidsskrifter, Artiklar, Rapporter.

Uppsala Nya Tidning, 2010-12-19. "Alla spar mera trots neddragning"

Dagens Medicin, 2011-04-20. "LEAN – metoden som ska fånga tidstjuvar"

Dagens Samhälle, 2009-06-11. "Smartare idéer med legojobb"

Hinder för förändringsarbetet vid statliga myndigheter: undersökning: rapport april 1996.
(1996). Stockholm: Statens förnyelsefond

Intervjuer

Söderström, Torbjörn, Utvecklingsdirektör Akademos, Uppsala, 22 mars 2011

Juhlin, Claes, Verksamhetschef - Kirurgmottagningen, Uppsala, 10 maj 2011

Marquardt, Charlotta, Avdelningschef - Kirurgmottagningen, Uppsala, 11 maj 2011

Karlsson, Kristina, Undersköterska - Kirurgmottagningen, Uppsala, 11 maj 2011

Bilaga - intervjufrågor

Intervjufrågor till cheferna

- Hur upplevde du beslutet som togs angående omstrukturering?
- Uppfattar du att din ledarstil har förändrats efter införandet?
- Hur upplever du dig själv som ledare?
- Hur ser du på dina anställda?
- Hur uppfattar du den understående/ovanstående chefen?
- Hur tror du personalen uppfattar dig som ledare?
- Har du någon direkt kommunikation med dem ”på golvet”?
- Har ni någon form av utvärdering efter förändringen?
- Anser du att ledningen fått tillräckligt med tid att genomföra förändringen?
- Hur uppfattar du direktiven/kommunikationen från ledningen?
- Uppfattar du att din information i sin tur tas emot väl?
- På vilket sätt skickar du vidare informationen?
- Finns det något med du vill tillägga kring förändringsprocessen?

Intervjufrågor till personal

- Hur upplevde du beslutet som togs angående omstrukturering?
- Har du kunnat påverka förändringsprocessen?
- Hur uppfattar du din chef/chefer?
- Har ni någon form av utvärdering efter förändringen?
- Anser du att ni har fått tillräckligt med information att genomföra förändringen?
- Hur uppfattar du direktiven/kommunikationen från ledningen?
- På vilket sätt bearbetar/tog emot informationen?
- Har ni någon direkt kontakt med cheferna?
- Finns det något med du vill tillägga kring förändringsprocessen?