



MALMÖ HÖGSKOLA
FAKULTETEN FÖR
KULTUR OCH SAMHÄLLE

Förändringsarbete i Region Skåne hälso-och sjukvård
– En fallstudie om Lean inom Regionservice

Change management in Region Skåne healthcare
-A case study about Lean within Regionservice

Ivan Wambi

Arbetsvetenskap III 15hp
VT2015

Handledare: Carl-Magnus Carlsson & Per Sederblad

Examinator: Mikael Ottosson

Författare: Ivan Wambi

FÖRORD

Jag vill i detta förord tacka alla som hjälpt mig under examensarbetet och bidragit till att undersökningen kunnat genomföras.

Först och främst vill jag tacka mina handledare Carl-Magnus Carlsson och Per Sederblad, som under en kort och intensiv tid med skrivandet har stöttat mig fullt ut. Som handledare har ni bidragit med konstruktiv kritik och väglett mig i rätt riktning mot mitt mål.

Jag vill också rikta ett stort tack till Lars Hagdahl HR-Chef på Regionservice i Region Skåne, för intressanta och givande diskussioner som gett mig nya infallsvinklar i mitt skrivande.

Stort tack till alla personer inom Region Skåne som tagit sig tid att dela med sig av sina upplevelser gällande genomförande av förändringar. Utan er hade det inte blivit någon uppsats.

Ivan Wambi

Abstract

Undersökningar från Statistiska Centralbyrån (SCB) visar att Sveriges befolkning växer och att andelen äldre kommer att öka. Inom hälso- och sjukvården försöker man lösa denna problematik genom att införa olika verksamhetsfilosofier som till exempel Lean med syfte att skapa effektivare verksamheter inom hälso-och sjukvården. Dock visar tidigare forskning att 70 procent av alla planerade organisationsförändringar misslyckas och i många fall inte innebär några förbättringar alls utan ibland till och med gör saker och ting värre.

Syftet med denna studie var att undersöka hur Region Skånes hälso- och sjukvård förhåller sig till tidigare forskning om organisationsförändring i deras förändringsarbete. Jag genomförde en fallstudie inom Regionservice med fokus på områden kommunikation, förändringsstrategier och mellanchefer. Studien gjordes genom empiriska undersökningar: En medarbetarundersökning av företaget Springlife AB och semistrukturerade intervjuer med medarbetare utifrån en egenkonstruerade intervjuguider. Det empiriska materialet som analyserades med hjälp av "krav-kontroll-stöd modellen".

Studiens resultat visar att Regionservice använder en blandning av ledningsstyrda och karismatiska förändringsstrategier för att genomföra förändringar. Ledningsstyrda förändringsstrategier innebär att förändringar sker genom order och tvång och karismatisk förändringsstrategier innebär att det tillsätts förändringsledare som kan uppfattas vara karismatiska inom organisationen. Resultatet visar att ledningsstyrda förändringsstrategier medför att en hög andel medarbetare inom Regionservice har låg upplevelse av delaktigt. Dessutom visar studien att en hög andel inom organisationen upplever att det finns problem i organisationens kommunikation vilket kan komma att ha en negativ påverkan på förändringar som genomförs.

Nyckelbegrepp: Förändringsarbete, Lean, delaktighet, arbetsmiljö,, förändringsstrategier.

1. INLEDNING	5
1.2 Region Skåne hälso-och sjukvård en beskrivning	5
1.3 Bakgrund och problemdiskussion	6
1.4 Syfte och frågeställning	7
1.5 Avgränsningar	7
2. TEORETISK REFERENSRAM	8
2.1 Lean	8
2.1.1 Förändringsarbete	10
2.1.2 Förändringsstrategier	11
2.1.3 Kommunikation	14
2.1.4 Mellanchefer	14
2.1.5 Krav och kontroll- stöd modellen	15
2.1.6 Egen analysmodell	17
3. METOD	18
3.1 Fallstudier	18
3.1.1 Urval och intervju	19
3.1.2 Enkätundersökningar	19
3.2 Bearbetning	20
3.3 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	21
4. EMPIRI	21
4.1 Anställdas och mellanchefernas upplevelse av kommunikation	21
4.1.1 Medarbetarundersökningen om kommunikation	21
4.1.2 Intervjusvar om kommunikation med mellancheferna	22
4.2 Anställdas och mellanchefernas upplevelse av beslutsutrymme	23
4.2.1 Intervjusvaren om beslutsutrymme med mellancheferna	24
5. ANALYS	26
5.1 Hur genomförs förändringar	26
5.2 Genomförande av förändringar och kommunikation	26
5.3 Anställdas och mellanchefernas upplevelse av beslutsutrymme	27
5.4 Order och tvång eller samarbete och konsultation	28
6. SLUTSATSER	29
6.1 Genomförande av förändringar och kommunikation	29
6.1.1 Kommunikation och Karismatisk omformning	29
6.2 Genomförande av förändringar och beslutsutrymme	31
6.2.1 Beslutsutrymme och arbetsmiljö	32

6.3 Lean inom Regionservice	33
6.3.1 Avslutning	36
6.3.2 Vidare forskning	37
KÄLLFÖRTECKNING	38
BILAGA 1. Intervjufrågor mellanchefer	42
BILAGA 2. Intervjufrågor Kundansvarig	44
BILAGA 3. Intervjupersoner	45

1. INLEDNING

Undersökningar från Statistiska Centralbyrån (SCB, 2015) visar att Sveriges befolkning växer och att andelen äldre kommer att öka. Detta kan komma att orsaka att efterfrågan på vårdpersonal ökar samtidigt som tillgången på utbildade inom vård och omsorg minskar. Inom hälso- och sjukvården försöker man lösa denna problematik genom att införa olika verksamhetsfilosofier, till exempel Leanfilosofin med syfte att skapa effektivare verksamheter inom hälso-och sjukvården (HR-Chefen, 2015).

Dellve m.fl. (2013:144) påpekar att införande av Lean har skett fort inom den svenska sjukvården samt anser att det saknas ännu kunskapsöversikter över svensk tillämpning av Lean inom sjukvården. Genom att undersöka införandet av Lean inom Regionservice vill jag med denna studie bidra till kunskap om tillämpning av Lean inom svensk sjukvården. I denna studie vill jag även ge en insyn i faktorer som påverkar implementering av organisatoriska förändringar.

1.2 Region hälso-och sjukvård och Regionservice

Region Skåne är ett av de 20 landsting och regioner som finns i Sverige. Landstingen och regionerna ansvarar för att organisera vården. Region Skåne har tio förvaltningar och flera verksamheter runt hela Skåne med cirka 31 400 anställda (Regeringen, 2015 & Region Skåne 2015).

I denna uppsats har jag genomfört en fallstudie på en verksamhet inom Region Skåne hälso-och sjukvård. Fallstudieverksamheten är Regionservice som har cirka 1600 anställda och levererar tjänster inom en mängd olika områden såsom; måltider, tvätt- och textiltjänster, administrativa tjänster inom ekonomi och HR, exempelvis löneservice och pensionservice, fastighetstekniska tjänster och lokalvård. De utför också patienttransporter inom sjukhusområden och transporter av en mängd olika sorters gods och material genom hela Skåne (Region Skåne 2015).

1.3 Bakgrund och problemdiskussion

Tidigare studier om organisationsförändringar visar att 70 procent av alla planerade förändringar misslyckas (Beer & Nohria 2000, Kotter 1996). Beer och Nohria (2000:14) anser att många förändringar misslyckas på grund av är att chefer tar till sig för många

förändringsmetoder. En anledning till detta enligt Beer och Nohria (2000:14) är att chefer känner press att åstadkomma förändring vilket bidrar till att de tar genvägar genom att hoppa över nödvändiga steg. Dessa argument upplyfts även av Kotter (1996:3) som framhåller att det finns inga korta vägar till framgångsrika förändringar. Han anser att allt för många chefer förstår inte att förändring bygger på olika steg och inte en händelse.

Inom Leanfilosofin är det centralt att kontinuerligt söka bättre sätt att arbeta och verka inom organisationen och därför blir ständiga förbättringar en del av vardagen för organisationer som arbetar efter Lean. De ständiga förbättringarna leder till att organisationer aldrig blir ”färdiga” utan nya möjligheter att förbättra organisationen kommer alltid att finnas.

Att kunna hantera förändringar när man arbetar med ständiga förändringar är avgörande för att förändringarna ska resultera i framgång (Sörqvist 2013:84, 215). Dellve m.fl. (2013:122) framhåller att eftersom Lean skapar förändringar i arbetet kan det antas att de påverkar den anställdas psykosociala arbetsmiljö. Och därför anser jag det relevant att i denna studie undersöka de psykosociala arbetsförhållandena hos de anställda inom Regionservice.

Krav-kontroll och stöd modellen används ofta när man vill kartlägga de psykosociala arbetsförhållandena enligt Theorell (2003:34). Krav-kontroll och stöd modellen kommer att användas i denna studie för att kartlägga de psykosociala arbetsförhållandena hos de anställda på Region Skåne. I denna studie används definitionen av psykosocial arbetsmiljö enligt Hammers et al(2004) som anser att psykosocial arbetsmiljö är de sociala och psykosociala faktorer som medarbetarna upplever på sin arbetsplats. Enligt Theorell, Westerlund, Hultén och Hertting (1999:18) kan krav-kontrollmodellen vara givande vid studier av psykosocial arbetsmiljö.

Krav-kontroll och stöd modellen innehåller tre dimensioner: psykiska krav, beslutsutrymme och socialt stöd från arbetskamrater och chefer. Psykiska kraven syftar till att kravnivåerna i arbetet ska vara rimliga, den mängd arbetsuppgifter som skall utföras under en vis tid måste kunna klaras av den mängd arbetstagare som finns och den samlade kompetens som finns. Annars blir kraven orimliga (Theorell, 2003:35).

Beslutsutrymme syftar till de anställdas *uppgiftskontroll*: Detta innebär kontroll över själva arbetet exempelvis att man kan påverka hur arbetet ska utföras, *deltagande i beslut*: innebär inflytande över sitt arbete exempelvis ge förslag till förbättringar och delta i beslut inför

förändringar, *kunskapskontroll*: syftar till att den anställde har fått tillfälle att utveckla relevant kompetens och därmed kan ta kontroll över oväntade situationer i arbetet (Theorell, 2003:31–32).

Socialt stöd handlar om att det ska vara goda relationer mellan arbetskamraterna och mellan arbetskamraterna och cheferna. Denna dimension uppmärksammar vikten av att individerna har bra förmåga att lösa konflikter och utbildning i konfliktlösning (Theorell, 2003:36).

Problematiken ovan leder fram till studiens syfte och frågeställningar. Denna studie vill undersöka de psykosociala arbetsförhållandena hos de anställda inom Regionservice med mål om att tillföra kunskap om svensk tillämpning av Lean inom hälso-och sjukvården med fokus på området organisationsförändring.

1.4 Syfte och frågeställning

Studien avser att undersöka hur förändringsstrategier, kommunikation och delaktighet påverkar tillämpning av Lean inom fallstudieorganisationen Regionservice. Studien syftet besvaras utifrån följande frågeställningar:

Vilken eller vilka förändringsstrategier används inom Regionservice?

Hur upplever medarbetarna kommunikationen inom Regionservice?

Hur upplever medarbetarna delaktighet inom Regionservice?

1.5 Avgränsningar

Det finns många faktorer som innefattas i Lean, till exempel kundens behov, eliminering av slöseri, standardiserade arbetssätt, behovsstyrda flöden m.m. (Sörqvist 2003:77). Denna studie undersöker endast området ”de ständiga förbättringar” inom Lean som medför att det sker planerade förändringar inom organisationen (Sörqvist 2003:77, 256-258).

Jag har avgränsat studiens omfattning genom att genomföra en fallstudie på verksamheten Regionservice som är en del av Region Skåne hälso-och sjukvård. Förändringarnas utfall påverkas av ett antal faktorer som organisationens mål och strategi, organisationsstruktur, omvärlden, organisationskultur, motivation och prestation hos de anställda, lärande, motstånd m.m. (Jacobsen & Thorsvik, 2008:20–21). Med hänvisning till mitt eget intresse och brist på tid och resurser har jag valt att avgränsa mig och undersöka endast områden

förändringsstrategier, kommunikation och mellanchefernas påverkan på förändringar som genomförs.

Det finns olika metoder och modeller för att kartlägga medarbetarnas upplevelse av förändringar. I denna studie används krav-kontroll och stöd modellen (Karasek & Theorell 1990) med hänvisning till modellens relevans för studier om de anställdas arbetsmiljö. Som de har beskrivits i inledningen innehåller krav-kontroll och stöd modellen tre dimensioner: psykiska krav, beslutsutrymme och socialt stöd. Jag har endast använt mig av dimensionen ”kontroll” som syftar på medarbetarnas upplevelse av beslutsutrymme. En annan viktig avgränsning i denna studie är att det endast undersöks medarbetarnas upplevelse av *uppgiftskontroll* som innebär kontroll över själva arbetet exempelvis att man kan påverka hur arbetet ska utföras samt deltagande *i beslut* som innebär inflytande över sitt arbete exempelvis ge förslag till förbättringar och delta i beslut inför förändringar. Därmed kommer det inte att kartläggas de anställdas kunskapskontroll som syftar till att den anställde har fått tillfälle att utveckla relevant kompetens och därmed kan ta kontroll över oväntade situationer i arbetet (Theorell, 2003:31–32).

2. TEORETISK REFERENSRAM

2.1 Lean

Lean är en amerikansk verksamhetsfilosofi, som från början utvecklades på Toyota och det finns ingen entydig och allmänt accepterad definition av Lean. Däremot är Lean i grunden en ledningsfilosofi som vilar på tre grundpelare; respekt för människan, ständiga förbättringar och den lärande organisationen (Runebjörk & Wendleby 2013:25–26). En definition av Lean är ett sätt att se på, leda en verksamhet som baseras på resurssnåla, flexibla och snabba processer vilka drivs utifrån kundernas aktuella behov och grund i Lean är att sätta kunden och dennas behov i centrum och fokusera på kvalitet istället för kortsiktiga ekonomiska resultat (Sörqvist, 2013:11).

Några centrala delar inom Lean är att reducera dyrbar lagerhållning och efterfrågan styr produktionen. Målet är att eliminera onödiga kostnader, arbetsmoment eller tidsspill och detta sker genom olika system av ständiga förbättringar kallas även Kaizen och bygger på de medarbetarnas förslag och erfarenheter (Theorell et al. 1999:2). Sörqvist (2013:73) framhåller att inom Lean pratar man om det japanska begreppet *kaizen* och att en svensk definition av begreppet är ”ständiga förbättringar” att ständigt utveckla och förbättra verksamheternas processer och de produkter som tillhandahålls är grunden inom Lean.

Eftersom att omvärlden förändras kontinuerligt, kundernas behov och krav utvecklas ständigt och blir tuffare, konkurrenter förbättrar sina erbjudande och för att hänga med i idag krävs hög förbättringstakt och att kontinuerligt söka bättre sätt att arbeta och verka blir allt viktigare och därför bör ständiga förbättringar inom Lean vara en del av vardagen. Dessa diskussioner leder enligt Sörqvist (2013:84, 215) fram till att organisationer aldrig blir ”färdiga” utan nya möjligheter att förbättra kommer alltid att finnas. Detta medför att det blir betydelsefullt att kunna hantera förändringar när man arbetar med ständiga förändringar.

Även om Lean kan uppfattas uppmuntrande med mål om att leverera organisationer höjd produktivitet och ökad flexibilitet så anser Theorell et al. (1999:2-6) att det finns skillnader mellan varuproduktion inom den privata industrin och hälso- och sjukvård. Och menar att produktionen av hälso-och sjukvården inte ska maximeras utan är politisk bestämd till skillnad från varuproduktionen i fabriker.

Olika studier om Lean inom vården har visat att ökat inflytande som utlovas inom Lean inte speglas inom de förändringar som har genomförts inom vården under de senaste decennierna

(Theorell et al. 1999:17–18). Sammanfattningsvis anser Theorell et al. (1999:17–18) att Lean inte handlar om att skapa nackdelar för medarbetarna utan det finns många bärande idéer inom Lean som är bra dock är ett problem att implementeringen är oftast dålig därför att ledningen inom organisationer som vill införa Lean har bråttom och vet inte vilka faktorer de ska ta hänsyn till för att införandet ska bli framgångsrik. Det är viktigt att vara medveten om att förändringar sker i komplexa sammanhang därmed finns det inga generella lösningar hur organisationer bör genomföra förändringar.

Organisationer inte bör ödsla tid att efterlikna framgångsrika metoder för att genomföra förändringar, istället bör organisationer analysera sin egen situation och fokusera att utveckla egna metoder och på det viset blir Lean på ett eget sätt. Detta kan man göra genom exempelvis Kaizen workshops som syftar att förändringar bearbetas i projektform. I Kaizen workshops bör chefer, kunder, leverantörer och de berörda anställda involveras (Liker 2009:323).

2.1.1 Förändringsarbete

De finns olika perspektiv på förändringar som sker inom en organisation. Exempelvis kan förändringar inom en organisation anses som något som man planerar, kontrollerar, styr eller något som sker ständigt (Johansson & Heide 2008: 15, 17, Ahrenfelt 2013:11).

Tidigare studier om genomförande av förändringar uppmärksammar vikten av kommunikation under förändringsarbetet och menar att det är viktigt att man under förändringsarbetet kommunicerar så att de anställda har förståelse för de förändringar som genomförs och accepterar visionen och strategin. En orsak till att planerade förändringar misslyckas beror på problem i organisationskommunikation (Kotter 1996:33–51, Heide, Johansson & Simonsson 2012:19).

Theorell (2003:33) anser att ifall all makt är hos högsta ledarna inom organisationen uppstår problem på alla nivåer och menar att det är viktigt med rimlig fördelning av makt mellan de anställda, mellancheferna och den övergripande ledningen. Tidigare studier om förändringar uppmärksammar vikten av mellanchefer och anser att de har en nyckelroll när organisationer ska genomföra förändringar (Liker 2009:340, Raes et al 2007:360–386, Kotter 1996:33–51, Jackson & Humble, 1994: 15– 21). Carlström (2012: 99-105) menar att mellanchefer har en viktig roll när organisationer genomför förändringar därför att de har ofta ett stort inflytande hos personalen medan andra studier betonar vikten av medarbetarna och anser att vid genomförande av förändringar har medarbetarna en nyckelroll därför att chefer, konsulter och

förändringarledare kan inte ensamma genomföra förändringar (Heide, Johansson & Simonsson 2012:180).

På många arbetsplatser har man i dag tillämpat krav-kontroll-stöd modellen i praktiskt förändringsarbete enligt Theorell (2003:61). Dellve m.fl. (2013:122) anser att eftersom syftet med Lean är att åstadkomma förändringar i arbetet är det rimligt att anta att både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön påverkas av införandet av Lean. Karasek och Theorells (1990) forskning om påverkan av den fysiska och psykosociala arbetsmiljön har dominerat studier om arbetsmiljö. I deras studie ”healthy work” upplyfter Karasek och Theorell (1990) vikten av dimensionen ”kontroll” i krav-kontroll och stöd modellen som syftar på hur stort besluts/handlingsutrymme medarbetare kan ha i en organisation. Med begreppet beslutsutrymme menas kontroll i och kontroll över arbetet, kontroll i arbetet handlar om små saker, medan kontroll över arbetet handlar om de stora övergripande besluten.

2.1.2 Förändringsstrategier

Revolutionära och evolutionära förändringar

Vissa förändringar kan upplevas vara omfattande och inträffa under en avgränsad tid exempelvis när organisationer förändrar sina mål eller strategier. Dessa förändringar har kommit att kallas *revolutionära* förändringar därför dem är drastiska och organisationen rör sig mot okända förhållanden samtidigt som organisationens förhållande till omvärlden förändras (Jacobsen & Thorsvik, 2009:415ff).

Ett annat synsätt på förändringar är att det sker stegvis därför att organisationer har låg förmåga till att förändras. Förändringar möts med motstånd och organisationer vill hellre vara stabila än förändras. Då alla organisationer kämpar om samma och knappa resurser medför detta att alla organisationer inte kommer att finnas kvar då det inte finns tillräckligt med resurser. Detta synsätt har kommit att kallas *evolutionär förändring* och syftar till att endast organisationer som är bäst anpassade till omvärlden överlever (Jacobsen & Thorsvik, 2009:419–420)

Samarbete och konsultation eller order och tvång

Att genomförande av förändringar bygger på *samarbete* innebär att anställda har ett högt deltagande i beslut vad de gäller organisationens framtid och införandet av förändring. Förändringar som bygger på konsultation sker i samråd med de anställda, exempelvis har de

anställda begränsad delaktighet vad de gäller införande av förändringar i deras områden eller ansvar i organisationen (Dunphy & Stace, 1993: 905-920).

Förändringar kan genomföras genom order vilket innebär att ledningen använder sin auktoritet och riktning vad de gäller beslut om organisationens framtid och genomförande av förändringar. Förändringar kan även ske genom tvång, de innebär att chefer och ledare eller utomstående grupper tvingar fram eller inför förändring i nyckelgrupper inom organisationen (Dunphy & Stace, 1993: 905-920).

Genom att kombinera *revolution kontra evolution* och om förändringar sker genom *samarbete och konsultation* eller *order och tvång* uppstår fyra huvudstrategier: Diktatorisk omformning, Karismatisk omformning, Tvungen utveckling och Deltagande utveckling. Nedan följer en redogörelse av dessa förändringsstrategier (Jacobsen och Thorsvik, 2009:368)

1. Diktatorisk omformning

Diktatorisk omformning som kännetecknas av ledningsstyrda metoder är en strategi som är orderorienterad och hierarkisk kallas även top-down (förändringar uppifrån). Några kännetecken av strategin är att styrningen och planeringen av förändringarna är oftast koncentrat till den översta leden inom organisationen vilket medför minimal möjlighet vad de gäller synpunkter, deltagande och inflytande från de anställda (Jacobsen & Thorsvik 2009:369–370, Beer 2009:68).

2. Karismatisk omformning

Karismatisk omformning har sin grund i att under förändringsarbetet tillsätts en förändringsledare som kan uppfattas vara karismatisk inom organisationen. Den karismatiska ledaren ger i sin tur uppdrag till sina under anställda som de ska utföra. Eftersom att de anställda litat på den karismatiska ledaren och den informationen de ger mottas informationen med stor trovärdighet vilket minskar eventuella motstånd mot förändringar och skapar spänning och entusiasm hos de anställda (Bryman 1990:99, Jacobsen & Ingvar 2009:370ff)

3. Tvungen utveckling

Tvungen som även kallas inkrementell utveckling syftar att förändringar sker i små steg. Dessa förändringar kan exempelvis vara enstaka justeringar inom organisationen ingå i en större förändring där ledningen delar upp stora förändringar i mindre omfattande bitar. Även om dessa förändringar sker i projektform och kan betraktas som små kan de mötas med starkt

motstånd därför att det blir svårt att skapa delaktighet genom samarbete och konsultation med de anställda (Jacobsen & Ingvar 2009:372).

4. Deltagande utveckling

Deltagande utveckling kallas även förändring nedifrån (bottom-up) det innebär att organisationer utvecklar involverande metoder där lärandet är det vardagliga i arbetet, finns utrymme för innovation och strategisk tänkande bland medarbetare, de sker insamling av information från medarbetare, kunder, leverantörer m.m. samt följs upp och bedöms av ledningen (Jacobsen & Thorsvik 2009:373, Beer 2009:68).

Sammanfattning av förändringsteorier

Även om förändringsstrategierna kan anses gå helt skilda vägar så anser Beer och Nohria (2000:16) att organisationer kan kombinera hårda (top-down) och mjuka (bottom-up) tillvägagångssätt vid genomförande och bidra till ökad vinst och produktivitet. Beer och Nohria (2000:19) framhåller att om målet är att skapa en organisation som kan anpassa sig, överleva och vara framgångsrik över åren bör hårda tillvägagångssätt kombineras med mjuka tillvägagångssätt. Det självklara sättet att kombinera hårda och mjuka tillvägagångssätt är att implementera dessa i efterföljd av varandra. Dock finns det en problematik med detta exempelvis att efter organisationen har använt de hårda tillvägagångssätt kan de vara svårt att efterfölja med ett mjukt tillvägagångssätt därför att medarbetarna kan känna sig förrådda (Beer och Nohria 2000:19).

Även om dessa tillvägagångssätt är motstridiga mot varandra är det möjligt att kombinera dessa genom att ställa riktning uppifrån och engagera medarbetarna nedan ifrån, fokusera samtidigt på de hårda och mjuka sidorna av organisationen exempelvis på den hårda sidan kan de fokuseras på struktur genom att ta bort lager av hierarki vid toppen av organisationen och på de mjuka sidan kan de planeras för spontanitet exempelvis att de inte genomförs förändringar förutom när verksamhetscheferna är redo för nya idéer från sina underanställda (Beer och Nohria 2000:19–22).

2.1.3 Kommunikation

Kommunikationsprocessen kan beskrivas som en bestämd följd av handlingar, där information överförs från sändare till en mottagare (Jacobsen & Ingvar, 2008:257–260). I stora organisationer får förändringsinitiativ ofta omfattande konsekvenser och trots att stora resurser satsas på olika typer av förändringsprojekt är det vanligt att planerade förändringar

misslyckas på grund av att kommunikationen om förändringen inte är planerad och genomtänkt (Heide, Johansson & Simonsson, 2012:180).

Informationsbrist leder till ryktesspridning och att förtroende för chefer sjunker, vilket kan skada organisationen. (Heide, Johansson, Simonsson 2012:180). För att förändringen skall bli framgångsrik krävs det att kommunikationen från ledningen till medarbetarna är tydlig, frekvent och att det förs en dialog med medarbetarna därmed är kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna avgörande för resultatet av en planerad förändring (Johansson & Heide 2008, 20-21).

Hur förändringar kommuniceras är avgörande för att resultatet ska bli framgångsrikt eller inte. Kommunikationen är viktigt för att: förstå behovet av förändring och effekterna av förändringen, minska eventuella motstånd, reducera osäkerhet, öka involveringen och engagemanget för förändringen. För att främja förändringsbenägenhet hos medarbetarna är öppenhet i kommunikationen avgörande och minskar ryktesspridningar, skapar en känsla av trygghet och ge riktlinjer för tolkning av budskap och ramar för en gemensam förståelse av olika händelser (Johansson & Heide, 2008:57). Även Charlotte Simonsson (2002) diskuterar dessa utmaningar och upplyfter i sin avhandling ”Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation” att förmågan att kommunicera är avgörande för ett framgångsrikt ledarskap.

2.1.4 Mellanchefer

En definition av en mellanchefer är en chef mellan olika nivåer i en organisation. Denna position är speciell då det föreligger tryck och förväntningar både uppifrån och nedifrån och det gäller för en mellanchefer att hitta en balans gentemot över- och underordnande för att lyckas som mellanchefer (Alvesson & Sveningsson, 2007:39).

Mellanchefer kan vara en viktig pelare för en organisation när en förändring inom organisationen skall äga rum. Mellanchefer kan påverka medarbetare att dra åt samma håll som högsta ledningen vill och därmed påverka organisationens prestationer till högre effektivitet (Raes, et al, 2007:360–386).

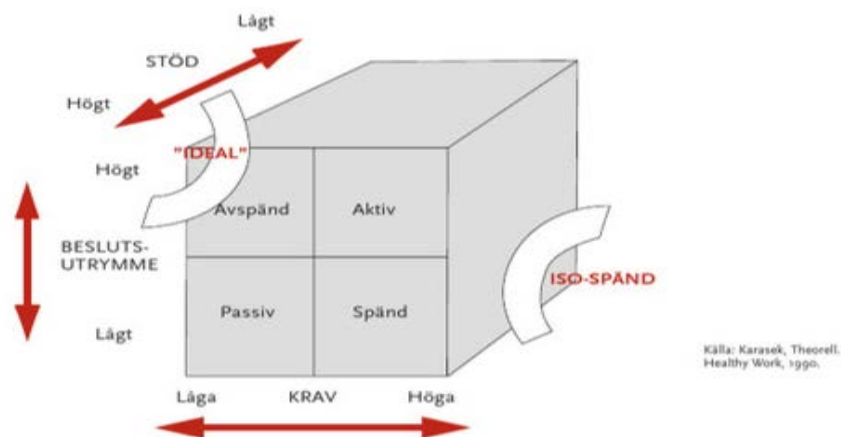
Kotter (1996:33–51) framhåller att chefer och mellanchefer är viktiga för att skapa drivkrafter för förändring, och bygga upp ”känslan av nödvändighet” av förändringen. Mellanchefer anser i många avseenden att de är klämda mellan å ena sida underordnandes intressen, å andra sidan överordnandes intressen. Underordnades intressen är att få stöd i arbetet samt

representera deras åsikter uppåt i hierarkin medan den överordnande chefen förväntar sig att mellancheferna skall se till organisationens intresse att skapa tillväxt genom att kontrollera underordnade kollegor (Alvesson & Sveningsson, 2007:394–395).

Innebörden av en förändring kan vara många men i många fall handlar det om att man skall införa något nytt i organisationen men det kan även vara nedskärning av produktion och/eller personal. Oftast är denna förändring nedskrivet på ett papper eller finns enbart i huvudet på någon högt uppsatt person (Jackson & Humble, 1994). Nyckeln till att få det implementerat till nya arbetssätt ligger i mellancheferns uppgift.

Jackson och Humble (1994) beskriver en viktig uppgift mellanchefer har i förändringsarbete: Mellancheferna skall konvertera organisationens förändringsplaner och intentioner ner till verkligt arbete för underordnade, att anpassa ledningens visioner ner till en arbetsplan som passar in i företaget och dess arbetare. Vilket även påpekas av Liker (2009: 340) som anser att det är viktigt att låta mellanchefer sälja in förändringarna som genomförs.

2.1.5 Krav och kontroll- stöd modellen



Figur1. Krav-kontroll och stöd modellen (Karasek & Theorell, 1990 refererad i Theorell 2003:35)

Figuren illustrerar den ideala arbetssituationen där man har rimliga krav, bra socialt stöd och ett bra beslutsutrymme för de anställda. Med dimensionen kontroll beskriver Theorell (2003:31) hur stort besluts/handlingsutrymme de anställda kan ha i organisationen.

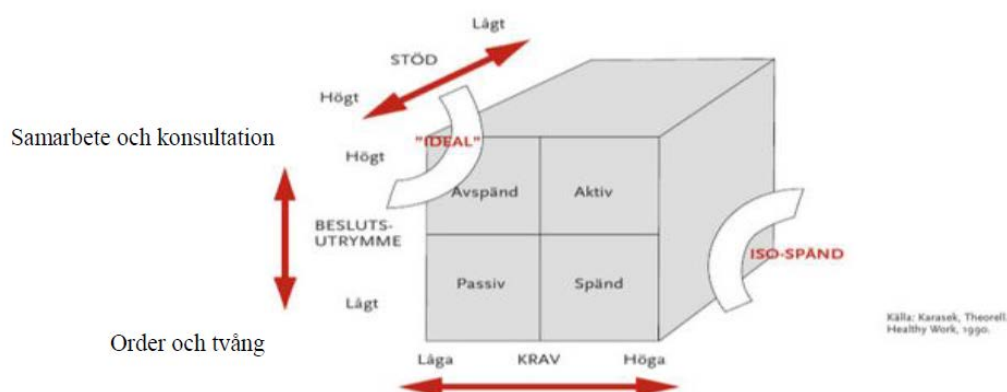
Theorell (2003:31–35ff) använder begreppet beslutsutrymme när han beskriver komponenterna vardagsdemokrati i arbetet och kompetens att utöva kontroll över sin

situation. Vardagsdemokrati syftar till att organisationsmedlemmar har auktoritet över beslut. Beslutsutrymme har två grundkomponenter *uppgiftskontroll* och *deltagande i beslutsfattande*.

Uppgiftskontroll handlar om kontroll över själva arbetet, exempelvis att man kan påverka hur arbetet skall utföras, vilka arbetsuppgifter man kan skall utföra, i vilken ordning dessa skall tas, när arbetsuppgifterna skall utföras och när man får ta paus. Ett högt *deltagande i beslutsfattande* innebär att man har inflytande över sina arbetstider, att man kan ge förslag till förändringar och att man delta i beslut inför förändringar.

Theorell (2003:31) framhåller att många har betonat att auktoritet över beslut till stor del handlar om strukturer för att skapa rättvisa förhållande i arbetet och därför skall man också i en fullständig arbetsdemokratisk kartläggning undersöka om sådana strukturer finns. Dessa strukturer kan till exempel vara regelbundna avdelningsträffar som syftar till att alla skall få information om vad som är på gång på arbetsplatsen samt få tillfälle att yttra sig över och ett reellt inflytande över planerna. Dessutom kan man skilja fem olika former eller nivåer av delaktighet eller inflytande: 1) information från ledningen, 2) insamling av information och erfarenheter från de anställda, 3) konsultationer där de anställda kan ge förslag och presentera sina åsikter, 4) förhandlingar i formaliserade kommittéer och, slutligen 5) beslutsfattande i samråd mellan inblandande parter (Jacobsen & Thorsvik 2008:248, Theorell 2003).

2.1.6 Egen analysmodell



Figur 2. Egen konstruerad analysmodell utifrån kravkontroll och stöd modellen

Figuren ovan redogör för krav-kontroll och stöd modellen samt två tillägda komponenter 1) *order och tvång* och 2) *Samarbete och konsultation*. Syftet med att tilläga dessa två

komponenter är att kartlägga ifall medarbetarna inom Regionservice har hög eller låg upplevelse av beslutsutrymme.

Utifrån arbetsmiljökartläggningen: medarbetarundersökningen från Springlife och egna konstruerade intervjuer om de anställdas upplevelse av beslutsutrymme kan det identifieras ifall förändringarna som genomförs inom Regionservice har sin bas i *1) order och tvång* eller *2) samarbete och konsultation* (Se kapitel 2.1.2).

3. METOD

3.1 Fallstudier

Som forskningsstrategi kommer fallstudiemetoden till användning i många olika situationer med syfte att bidra till den samlade kunskapen om individuella, gruppmissiga, organisatoriska, sociala och politiska företeelser (Yin, 2007:17). Anledningen till jag har valt att använda fallstudie som forskningsstrategi är dess inriktning på bara en undersökningsenhet med målsättning att belysa det generella genom att titta på det enskilda och studera saker i detalj vilket andra forskningsstrategi som surveyundersökningar vanligtvis inte klarar av (Denscombe 2000:41,60).

Patel och Davidsson (2003:54) påpekar att fallstudie tillåter en att fokusera på en mindre avgränsad grupp individer eller i en organisation vilket jag anser vara givande då jag har valt att endast intervjua en mindre avgränsad grupp individer i en organisation. Yin (1994, refererad i Denscombe 2000:42) anser att det är relevant vid fallstudier att undersökningsobjektet existerar före forskningsprojektet och fortsätter att existera när undersökningen är avslutad vilket Regionservice kommer att göra.

Denna fallstudie utgår från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt och anses vara en givande metod då den används ofta för att studera processer eller förändringar (Patel & Davidsson, 2003:54). En stark sida med fallstudie som forskningsstrategi är att den tillåter forskaren att använda en rad olika typer av forskningsmetoder i sin undersökning. (Denscombe, 2000:42). I denna studie används enkätintervjuer genomförda av Springlife på beställning av Regionservice och egen konstruerade intervjuguider som forskningsmetoder.

De finns ingen absolut skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder och man kan med fördel kombinera både metoderna (Holme & Solvang 1997:76). Detta diskuteras även av Theorell (2003:71) som anser att det räcker inte med att mäta beslutsutrymme med frågeformulär utan de finns andra metoder som kan vara aktuella framförallt intervjuer. Genom att kombinera dessa metoder kan både metoderna användas under insamlingen och analysen av informationen därmed kan både slagen av information ömsesidigt stärka varandra (Holme & Solvang 1997:87).

Den kritiken som riktas mot fallstudier är att de producerar mjuka data vilket syftar att fallstudier fokuserar på processer snarare än på mätbara resultat. Dessutom bygger

fallstudierna mer på kvalitativ data och tolkade metoder än kvantitativ data och statistiska förfaringssätt (Denscombe 2010:72). Så är fallet inte i denna studie då jag har kombinerat mätbara resultat, kvantitativ data och statistiska förfaringssätt.

3.1.1 Urval och intervju

I intervjuerna valde jag att fokusera enhetscheferna inom organisationen. Och anledningen till detta är att enhetscheferna passar den typiska definitionen av en mellanchefer. Enhetscheferna på Regionservice informerar utifrån medarbetarperspektivet (golvet) samt ledningsperspektivet (chef) eftersom att de förmedlar förändring och beslut ner mot sina anställda och upp mot ledningen vilket gjorde dem inte bara relevanta vad de gäller beskrivningen av mellanchefer (*se. kapitel 2.2.3*). Vidare intervjuades en kundansvarig som arbetar i organisationens beslutsorgan gällande förändringar som påverkar fallstudieverksamheten. och syftet med detta var att det ansågs relevant att få med ledningens syn av hur förändringar genomförs därför att risken var stor att enhetscheferna (mellancheferna) kunde ge en riktad bild av hur förändringar genomförs.

Intervjuer tillhör de vanligaste kvalitativa metoderna inom samhällsvetenskap (Eliasson, 2010:22) Jag har valt att använda semistrukturerade intervjuer. Dessa frågor är formulerade på ett sådant sätt att jag kan kartlägga organisationsmedlemmarnas upplevelse av förändringar och dessutom kunna fråga dem som utför förändringar hur dem genomför förändringar. Intervjuerna gjordes med mellanchefer på Regionservice (Intervjuguide finns i bilaga 1).

3.1.2 Enkätundersökningar

I denna undersökning har jag tagit del av en medarbetarundersökning från Regionservice. Medarbetarundersökningen genomfördes av företaget Springlife år 2014 på beställning av Regionservice. Företaget Springlife använder en metod som är utvecklad av Bengt Arnetz som är professor i socialmedicin vid institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap på Uppsala universitet och även professor i yrkes- och miljömedicin, institutionen för familjemedicin och folkhälsovetenskap, Wayne State University, Detroit, Michigan. Hans forskning fokuserar att förstå hur stress påverkar människans hälsa, välbefinnande och prestation. Enligt företaget Springlife kan metoden vetenskapligt mäta organisationsmedlemmarnas beteende, beteendeförändring och prestation (Uppsala universitet, 2015 & Springlife , 2015).

I medarbetarundersökningarna som jag har fått av Region Skåne har jag endast tagit del enkätresultat från med frågeformuleringar som är relevanta för denna studies alltså enkätsvar om organisationsmedlemmars upplevelse av kommunikation och beslutsutrymme.

3.2 Bearbetning

Jag och HR-chefen på Regionservice träffades och diskuterade organisationens förändringsarbete och vilka områden som skulle vara relevant att undersöka. Under dessa möten diskuterade vi och kom överens om de olika fördjupningsområdena i examensarbetet. Efter att ha tagit del av medarbetarundersökningen från Springlife insåg jag att statistiken talade om hur det såg ut inom organisationen men de talade inte om varför det såg ut som det gjorde och därmed uppstod relevansen och intresset av att intervjua intervjuer med mellancheferna. Vilket medförde att examensarbetet bestod av både kvalitativa och kvantitativa metoder.

HR-Chefen presenterade fem mellanchefer som jag kunde intervjua och dessa kontaktades via mail. Efter att intervjuat mellancheferna insåg jag att de fanns ett behov att intervjua personal högre upp i organisationen exempelvis kundansvarig, som arbetar med förändringar som genomförs inom Regionservice.

Jag hade inte möjlighet att göra personliga intervjuer med alla respondenter på grund av tid och enkelhet så intervjuades några av respondenterna via telefon. Trovärdigheten är beroende av bra anteckningar eller bandupptagning. Under intervjuer är ljudinspelningar alltid att föredra (Dencome 2010:72). Studien hade endast möjlighet att inspela två utav sex intervjuer, under de resterande fyra intervjuerna fördes det anteckningar eftersom att materialet presenterades till intervju personerna tycks detta inte ha påverkat registreringen av data under intervjuer. Vidare anser Dencome (2010:73) att problemet med att enbart använda anteckningar medför att bara några ord eller händelser tecknas ned och därmed är de svårt för andra att gå in och kontrollera om slutsatserna är riktiga utifrån rådata.

3.3 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Det som kan ha en negativ påverkan på reliabilitet är att varje intervju har inte bandats, utan har transkriberats ordagrant vid intervjuerna. De som däremot har en positiv påverkan på reliabiliteten är kombinationen av kvalitativa och kvantitativa metoder. Genom att kombinera dessa visar empirin från enkätintervjuerna hur de ser ut inom organisationen medan

intervjuerna visar på varför det ser ut som det gör. Dessutom grundar sig inte all information från en specifik målgrupp inom organisationen utan tar hänsyn till de olika anställda inom organisationen.

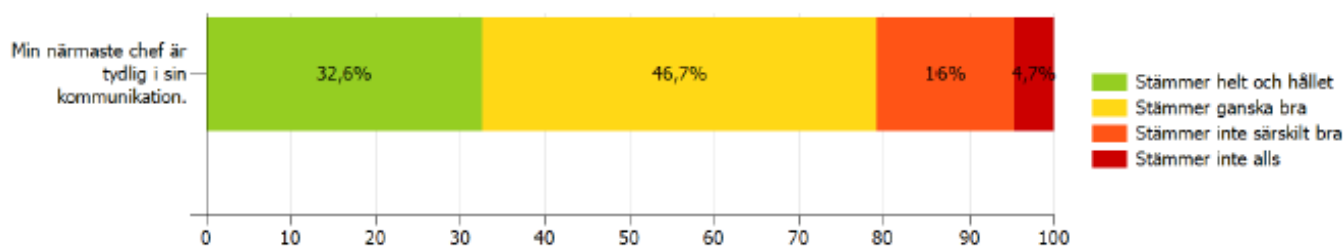
Jag anser att materialet i studien har hög validitet för undersökningens syfte därför att de innehåller två arbetsmiljökartläggningar, dels medarbetarnas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön genom intervjuer och Springlifes medarbetarundersökning med hög svarsfrekvens. I en undersökning med cirka 1235 enkätsvar och 7 intervjuer med medarbetare från olika verksamheter inom Regionservice är generaliserbarheten relativt hög. Att respondenterna tillhör olika yrkesgrupper och olika verksamheter inom Region Skåne kan detta anses som en höjning av denna. Ledning och medarbetarperspektivet i studien ökar i min mening generaliserbarheten och validiteten av studiens resultat.

4. EMPIRI

4.1 Anställdas och mellanchefernas upplevelse av kommunikation

Detta kapitel redogör för enkätsvaren från medarbetarundersökningen på Regionservice om medarbetarnas upplevelse av kommunikation. Därefter redogörs intervju svaren med mellancheferna på Regionservice, gällande deras upplevelse av kommunikation.

4.1.1 Medarbetarundersökningen om kommunikation



Figur3. Om upplevelsen av kommunikation Regionservice (Springlife , 2014)

Figuren ovan redogör för enkätsvaren om kommunikation från Regionservice:

På frågan vad de gäller tydligheten från närmaste chefen anser 32,6 % att det stämmer helt och hållet, 46,7% anser att det stämmer ganska bra, 1,6 % anser att det inte stämmer särskilt bra och 14,7 anser att det inte stämmer alls.

4.1.2 Intervju svar om kommunikation med mellancheferna

Mellanchef B (Intervju) anser att det är viktigt att bli informerad om grundtesen av de olika beslut som fattas därför att "ibland får jag informera mina anställda om beslut som jag själv inte förstår". Vidare anser Mellanchef B (Intervju) att det viktigt att medarbetarna förstår besluten som fattas och att de förstår varför besluten har fattats. Exempelvis anser Mellanchef B (Intervju) att oftast så kan en medarbetare fråga denna om varför man bör göra på ett visst sätt? även om de gäller en liten ändring i verksamheten som inte påverkar deras arbete.

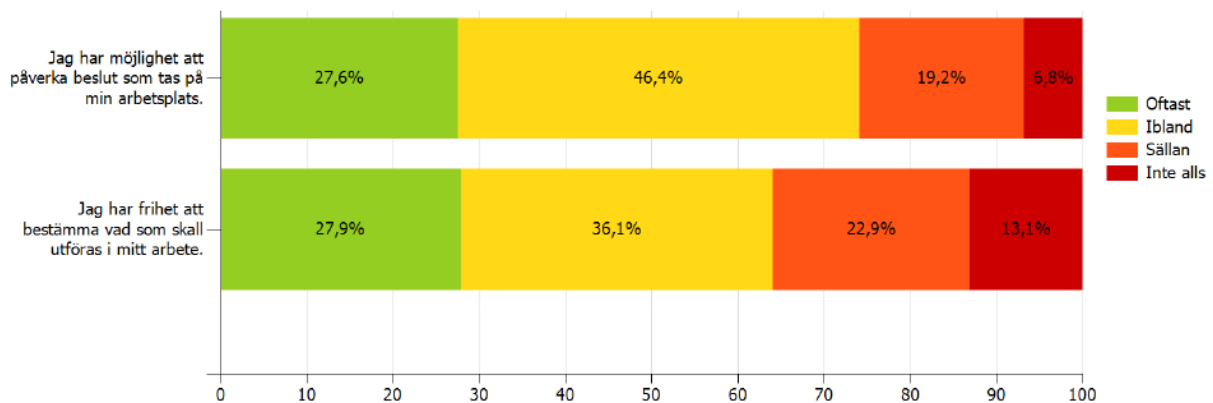
Mellanchef D (Intervju) framhåller liknande argument och anser att "... det är inte alltid medarbetarna förstår förändringarna, vissa ser inte helheten och vissa anser att det funkar redan bra som det är och vissa förstår inte att vi måste anpassa oss efter kunden, jag anser att man inte pratar samma språk inom de olika yrken och detta påverkar ju hur alla förstår dessa förändringar". Samtidigt anser Mellanchef D (Intervju) att det är svårt i helheten att få information och menar att "i en den här organisationen finns de vissa medarbetare som upplever att de får för mycket information och där kan vi förbättras".

Mellanchef D (Intervju) anser att som mellanchef har man mycket information som mina anställda oftast inte får ta del vilket därför ”kan jag vara lugnare när beslut fattas”. Mellanchef B och E (Intervju) framhåller att det är många mellanhänder från att beslut fattas tills de når till mellancheferna och anser att ”man behöver bli bättre att informera alltså tydliga svar inget flum” vidare ansåg Mellanchef E (Intervju) att medarbetarna inte får information från beslutsprocessen och detta bidrar till att medarbetarna inte engagerar sig i förändringar.

Kundansvarig (Intervju) anser att mellancheferna sitter ganska långt ner i leden av organisationen och därför ”förstår att ifall man som mellanchef inte förstår vissa beslut eller inte tycker att dem är bra kan det medföra att det blir svårt för mellancheferna att förmedla dessa beslut. Kundensvarig (Intervju) framhåller även att mellanchefer återkommer oftast upp till ledningen och säger att de inte har vetat om att vissa förändringar har skett. Respondenten anser att detta beror att organisationen har väldigt många nivåer och menar att ”vi har en väldigt hierarkisk organisation och vi måste kunna förankra att de kommer ner”.

4.2 Anställdas och mellanchefernas upplevelse av beslutsutrymme

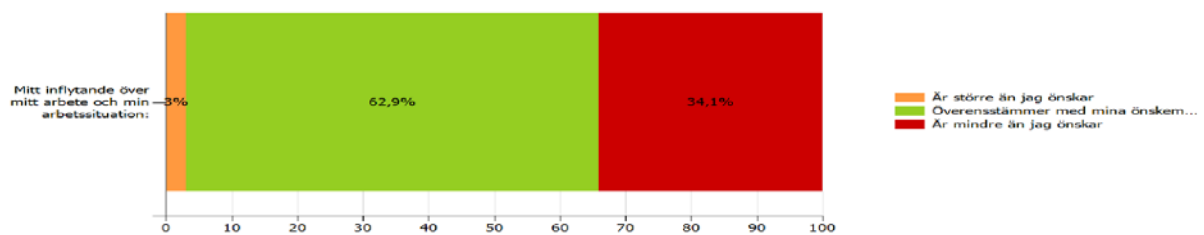
Detta kapitel redogör för enkätsvaren från medarbetarundersökningen på Regionsservice om de anställdas upplevelse av kontroll. Därefter redogörs intervju svaren med mellancheferna på om deras upplevelse av kontroll.



Figur5. Om upplevelsen av delaktighet inom Regionsservice (Springlife , 2014)

Figuren ovan redogör för enkätsvaren om delaktighet från Regionsservice: På frågan om de anställdas upplevelse av möjlighet att påverka beslut som tas på sin arbetsplats svarade 27,6 % oftast, 46,4% ibland, 19,2% sällan och 6,8 inte alls. På frågan om de anställdas upplevelse

av frihet att bestämma vad som ska utföras i sitt arbete svarade 27,9% oftast, 36,1 ibland, 22,9% sällan, och 13,1% inte alls.



Figur6. Om inflytande över sitt arbete och sin arbetssituation inom Regionsservice (Springlife, 2014)

Figuren ovan redogör för enkätsvaren om delaktighet. På frågan om de anställdas upplevelse av inflytande över sitt arbete och sin arbetssituation anser 62,9% att de överensstämmer med deras önskemål, 34,1% anser de är mindre än de önskar och 3 % anser att de är större än de önskar.

4.2.1 Intervjuszvaren om beslutsutrymme med mellancheferna

Alla mellanchefer framför att det finns möjlighet för deras underordnande att påverka deras arbete och de beslut/förändringar som genomförs genom att aktivt delta i APT(Arbeitsplatsträffar). APT är ett möte som sker en gång i månaden där mellancheferna och deras anställda (underordnande) samtalar om verksamhetsarbetet och de beslut/förändringar som genomförs m.m.

Mellanchef B (Intervju) anser att det är ledningen som fattar besluten om förändringar även mellancheferna får diskutera dessa förändringar med deras chefer så är ”det svårt att lyfta upp olika förändringsbov”. Vidare anser Mellanchef B(Intervju) att mellanchefer inte har inflytande över vad som är genomförbart i deras arbete. Mellanchef A (Intervju) anser att vissa beslut inte bör fattas på ledningsnivå därför att ledningar har ” en ovisshet om vad som sker på golvet, dessa beslut bör fattas lokalt” vidare framhåller Mellanchef A (Intervju) att de finns underordnade som klagar att de inte får påverka trots att visar inget intresse att delta i APT. Mellanchef B (Intervju) anser att mellancheferna och deras underordnande får rätta sig efter vissa beslut som fattas på ledningsnivå ”... det är punkt slut, däremot har jag har möjlighet att påverka de beslut jag får från min närmaste chef”

Mellanchef C (Intervju) anser att anledningen till samarbetet fungerar beror att deras verksamhet får konstant anpassa sig till kunden. Dessa argument upplyfts även av Mellanchefer A och D (Intervju) som anser att det finns ingen möjlighet att påverka besluten därför att ”allting är så ledarstyrt” och att ”det är politiska beslut så man vill inte direkt påverka besluten utan man vill få besluten i rätt tid så man hinner smälta dessa och planera”

Mellanchef A, B och E (Intervju) framhåller att de inte är delaktiga i beslutsprocessen, det tar för långt tid tills beslut fattas, mellancheferna är dåligt informerade om vad som sker i beslutsprocessen. Kundansvarige (Intervju) delar mellanchefernas syn på förändringarna som genomförs och anser det finns inte mycket delaktighet i de senaste förändringar som har genomförts därför att ingen mellanchefer eller medarbetare på golvet är involverad i beslutsorganet. Kundansvarige (Intervju) framhåller att kunderna inte heller har varit delaktiga i de förändringar som har genomförts även om de har haft möjlighet på ledningsnivå att ha synpunkter om förändringarna.

Mellancheferna A, B och C (Intervju) framhåller att det har tillsatts en ny direktör som och att nu följer verksamheterna dennes nya vision och hoppas att de blir bättre inom Regionservice. Exempelvis anser Mellanchefer B att eftersom att det tillsätts en ny direktör finns det hopp om att den ska styra upp saker, vilket även Mellanchefer A framhåller att ”nu kom en ny direktör med erfarenhet av denna typ verksamhet och hoppas den har större förståelse för vår situation”. Kundansvarige (2015) anser att inom Region Skåne accepterar man inte en ledare som inte är av sin egen profession, annars har den inget mandat och man ser den inte som trovärdig som ledare.

5. ANALYS

5.1 Hur genomförs förändringar

Studien var intresserad av att identifiera hur förändringar genomförs inom Region Skåne hälso-och sjukvård genom att undersöka de anställdas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön. Undersökningen fokuserade på områden kommunikation, mellanchefer och förändringsstrategier. I detta avsnitt analyseras empirin utifrån de teoretiska utgångspunkterna.

5.2 Genomförande av förändringar och kommunikation

Empirin visar att en hög andel har låg upplevelse av tydlighet i kommunikation från närmaste chefen och enligt Jacobsen och Thorsvik (1998:350) kan detta bero att mellancheferna inte effektivt kommunicerar neråt i organisationen. Detta kan bero att när en mellanchefer mottar information från sina överordnade tolkar mellancheferna informationen utifrån sin egen arbetssituation och frågar vad det betyder för arbetsuppgifterna, utmaningen, möjligheter och problem i framtiden. Jacobsen och Thorsvik (1998:350) menar att mellancheferns situationsuppfattning, värderingar och sociala identifikationer, kan leda till att de medvetet väljer att hålla inne informationen från sina underanställda. Det kan exempelvis handla om dåliga nyheter som mellancheferna upplever kan leda till försvagad arbetsmoral hos de anställda eller skapa en ogynnsam ledarsituation (Jacobsen & Thorsvik, 1998:345–350).

I empirin framhåller mellancheferna att medarbetarna inte har full förståelse för de beslut/förändringar som genomförs och att informationen inte når ut till alla och enligt Kotter (1996) kan detta bero att högsta ledningen ägnar mycket tid åt att kommunicera förändringen/visionen medan mellanchefernsnivån är tyst och sprider inte budskapet vidare. Även Jacobsen och Thorsvik (1998:350) instämmer med Kotters argument och anser att mellanchefer kan även i god avsikt medvetet manipulera informationen och förändra innehållet innan man vidarebefordrar meddelandet till underordnande, om man tror att detta ger bättre resultat än om man oförändrat skickar det vidare från den högsta ledningen i organisationen.

Det framkommer även i empirin att det tar för lång tid innan beslut fattas och detta kan handla om de som framhålls av kundansvarige (Intervju) ”att Region Skåne är en hierarkisk organisation”. Hierarkier inom en organisation kan begränsa kapaciteten att behandla information, enligt Jacobsen och Thorsvik (1998:351) som menar att hierarkier kan påverka mängden information som kan kommuniceras uppåt i organisationen. Exempelvis kan ledare

på högre nivå isolera sig från ett fritt återkopplingsflöde från medarbetarna för att inte drunkna i information. Detta leder bland annat till att viktig information kommer bort på vägen och det största problemet i hierarkiska organisationer är att det tar för långt tid från det att informationen samlas in till den kommer fram till den relevanta beslutsfattaren.

5.3 Medarbetare och mellanchefernas upplevelse av beslutsutrymme

Empirin visar att en hög andel medarbetare inom Regionservice upplever att dem bara ibland, sällan och inte alls har möjlighet att bestämma vad som ska utföras i sitt arbete vilket tyder att medarbetare har låg uppgiftskontroll. Empirin visar vidare att en hög andel medarbetare upplever att dem bara ibland, sällan och inte alls har möjlighet att påverka beslut som tas på sin arbetsplats vilket tyder att medarbetarna har ett lågt deltagande i beslutsfattande (se *Figur5. Om upplevelsen av delaktighet inom Regionservice*).

Att Mellanchefer B (Intervju) anser att det är ledningen som fattar besluten om förändringar även mellancheferna får diskutera dessa förändringar med deras chefer så är ”det svårt att lyfta upp olika förändringsbov” tyder att de anställda kan ge förslag och presentera sina åsikter. Vidare ansåg Mellanchefer A(Intervju) och Mellanchefer B (Intervju) att mellanchefer inte har inflytande över vad som är genomförbart i deras arbete och konstaterar även att ”de är marginellt hur mycket deras underordnande kan påverka de beslut som fattas” tyder att beslutsfattande sker inte i samråd med medarbetarna.

Mellanchefer A och D (Intervju) anser att ”allting är så ledarstyrt” vilket även påpekas av kundansvarige (Intervju) som framhåller att mellancheferna och underanställda inte har haft möjlighet att påverka de senaste förändringarna som har genomförts inom Region Skåne, även Mellanchefer A, B och E (Intervju) framhåller att de inte är delaktiga i beslutsprocessen. Dessa resonemang tyder att medarbetarna inte är delaktiga i formaliserade kommittéer eller beslutsorgan.

Intervjuerna med mellancheferna (Intervju) visar att inom organisationen finns det strukturer för att skapa delaktighet och påverka beslut och förändringsarbete. De anställda och mellancheferna delta i APT. Mellanchefernas beskrivning av APT matchar med Theorells (2003) beskrivning av avdelningsträffar som syftar till att alla ska få information om vad som är på gång på arbetsplatsen och även få informationer att yttra sig över och ett reellt inflytande

över planerna. Däremot kan det konstateras att APT:erna kan vara ineffektivt därför att alltför många medarbetare har låg upplevelse av beslutsutrymme.

Sammanfattningsvis kan det utifrån krav-kontroll och stöd modellen fastställas att medarbetarna har låg upplevelse av beslutsutrymme därför att de inte är delaktiga i beslut gällande deras arbete eller organisationens förändringsarbete.

5.4 Order och tvång eller samarbete och konsultation

Utifrån Karasek och Theorell (1990) krav-kontroll och stöd modellen kan det fastställas att de anställda inom Regionservice inte upplever att deras arbetsplats möter upp till den ideella arbetssituationen där anställda har ett högt beslutsutrymme. Detta beror på studies arbetsmiljökartläggningar visar att en allt för hög andel upplevelser att de inte har uppgiftskontroll eller kan påverka i beslutsfattande (se, figur 5 och 6 s.23-24).

Att en hög andel upplever att dem har inflytande över sitt arbete och sin arbetssituation inom Regionservice tyder att ledningen inte har möjlighet att kontrollera hur medarbetarna arbetar därför att en högandel anställda upplever att dem inte har möjlighet till att påverka de beslut som tas på sin arbetsplats samt har frihet att bestämma vad som ska utföras i sitt arbete.

Utifrån Dunphy och Staces (1993) studier om genomförande av förändringar kan det fastställas att förändringar inom Region Skåne Hälsö och sjukvård har sin bas i order och tvång än i samarbete och konsultation därför att förändringar sker i inte samråd med de anställda och inget deltagande hos de anställda i viktiga beslut gällande organisationens framtid utan snarare är det ledningen som fattar viktiga beslut genom olika beslutsorgan och tillsätter ledare som genomför förändringar (Mellancheferna, 2015 & Kundansvarig, 2015).

De anställdas upplevelse av beslutsutrymme och Mellanchefernas beskrivning av hur förändringar genomförs tyder att Region Skåne använder ledningsstyrda metoder därför att de tillåter ringa grad av synpunkter, deltagande och inflytande, enligt Jacobsen & Ingvar (2008). Intervjuerna med mellancheferna (2015) tyder att inom Regionservice används *Karismatisk omformning* som förändringsstrategi genom att det tillsätts en ledare som ska leda förändringsarbetet och de anställda upplever att ledaren ska lösa situationen som Region Skåne befinner sig i.

6. SLUTSATSER

6.1 Genomförande av förändringar och kommunikation

Utifrån empirin kan det konstateras att det finns kommunikationsproblem inom Region Skåne. Kommunikationsproblem är vanliga i organisationer och handlar ofta om att kommunikationen är för dålig mellan ledningen och de anställda. Ett generellt kommunikationsproblem är att ledare eller anställda inte mottar den informationen de anser sig ha behov av enligt Jacobsen och Thorsvik (1998:339).

Även om kommunikationsproblem oftast handlar om att de anställda får för lite information kan det också bli problem med att anställda får för mycket information (Miller, 1969: 695-704). Jacobsen och Thorsvik (1998:343) framhåller att organisationer måste värdera hur stort behov de har av kommunikation så att människor inte får för mycket. Efterhand som antalet kommunikationskanaler växer när man tar i bruk modern informations- och kommunikationsteknik, ökar den förmedlade mängden information som individen har att förhålla sig till. Theorell (2003:27) anser att informationsteknologin har ökad tillgängligheten av information och därmed behöver få känna sig utestängda på grund av informationsbrist. Å andra sidan får vi för mycket information och problemet för många blir därför att sälla det viktiga från det mindre viktiga. En viktig demokratifråga på arbetsplatserna blir därför i idag hur man använder informationsteknologin så att den på ett optimalt sätt blir tillgänglig för de anställda.

Enligt Downs (1967) kan de underordnande filtrera bort information om sådan som är mindre bra, och lägger särskild vikt vid att framhäva det som är positivt. Därför är det svårt för ledare att få säker information om det arbete som underordnande utför, även om de försöker skapa gynnsamma villkor för återkoppling (Jacobsen och Thorsvik, 1998:351).

6.1.1 Kommunikation och Karismatisk omformning

I empirin framkommer det att Regionens service använder karismatisk omformning som förändringsstrategier. Att det finns problem i organisationens kommunikation vad de gäller att mellancheferna och deras anställda inte förstår informationen från ledningen kan leda till en motsatt effekt än den önskade effekten av karismatisk omformning. Den motsatta effekten blir att man inte litar på den karismatiska ledaren eftersom att man inte förstår budskapet eller informationen från ledaren på grund av bristerna i kommunikationen, dels på grund av mellancheferna men även de hierarkiska hindren. Sammanfattningsvis kan dessa faktorer komma att bidra till att medarbetarna tappar förtroende och intresset för den

”karismatiska ledaren”. Axelsson och Thylefors (1991:59) framhåller att kontinuerlig faktaförmedling är viktig för att minska den oro som uppstår vid förändringar. Sannolikheten att Region Skåne kommer lyckas med faktaförmedling är minimal på därför att problemen i organisationens kommunikationsproblem kan komma att medföra organisationsmedlemmarna inte får den informationen som de behöver.

En annan problematik med karismatisk omformning är även om man rekryterar en karismatisk ledare från en annan organisation kan man också råka ut för att karisman är situationsspecifik. Det innebär att den typ av karisma som fungerar bra i en organisation har helt annorlunda verkan i en annan organisation (Jacobsen & Ingvar, 2009:372). Liker (2009:210–213) instämmer med dessa argument och anser att inom Lean är de bättre att utveckla ledare istället för att köpa dem och menar att det är organisationer som bör utveckla ledare som verkligen förstår arbetet och lever efter Leanfilosofin.

För att organisationsförändringarna ska resultera i framgång är det viktigt att de beslut/förändringar som initieras från ledningen till de anställda kan kommuniceras effektivt ner till golvet vilket förutsätter att mellancheferna har förmågan att effektivt kommunicera med de anställda på golvet. Det viktigt att ledningen lyckas kommunicera det som den vill förmedla, det innebär att den information som ledningen vill få fram faktiskt når dem som den angår, och att budskapet kommuniceras på ett sätt som gör att det blir accepterat (Jacobsen & Thorsvik, 1998:337–338). Och detsamma gäller förslag och beslut om förändringar som initieras från medarbetare upp till ledning och det kräver att mellancheferna kan effektivt kommunicera upp till ledningen. Genom att mellancheferna kan effektivt kommunicera uppåt kan ledningen eventuellt reagera på icke önskvärda ting eller stödja händelser man betraktar som positiva (Jacobsen & Thorsvik, 1998:337–338). Sammanfattningsvis kan det konstateras att informationen kan endast nå alla medarbetare inom Regionservice ifall kommunikationen fungerar effektivt. Dessutom påpekar Thylander (2003:54) att det är viktigt att ha en öppen kommunikation för att åstadkomma delaktighet, det ska finnas tillfälle för exempelvis samtal, dialog och återkoppling mellan ledningen och de anställda.

6.2 Genomförande av förändringar och beslutsutrymme

Enligt Beer (2009:68) har ledningsstyrda förändringsstrategier exempelvis top-down strategin en viss lockelse därför att de rymmer ett löfte om att producera en snabb förändring mot ett elegant tänkt sluttillstånd som är symmetriskt och fullständigt. Beer (2009:68) menar att strategin utlovar att chefer kan leda sina anställda i önskad riktning men detta synsätt har

också fallor därför att medarbetarnas engagemang kan vara låg. Vidare anser Beer (1990) att förändringsinitiativ som startas och bedrivs på top-down basis kommer förmodligen misslyckas därför att de är oförmögna att skapa den skicklighet och motivation som behövs för att få den nya strukturen att fungera.

Även om det nu låter lockande att involvera medarbetarna i förändringsarbetet så uppmanar Beer (1990:68) till stor försiktighet vad de gäller involverade tillvägagångssätt vid förändringar. Exempelvis anser Beer (1990:68) att även om förändringsstrategin bottom-up involverar medarbetarna i förändringsarbetet så ställer den även krav på medverkan av anställda. Och menar att en involverande förändringsstrategier kan vara för långsam och för dåligt definierad för att effektivt bemöta kortsiktiga affärskrav. Sammanfattningsvis anser Beer (1990:68) att förändringsstrategin bottom-up väcker frågor om motivation och skicklighet, att anställda ska utveckla en ambitiös lösning som kan komma att tvinga de anställda att ändra sina vanor eller ännu värre kan det spåra ur genom motståndsfulla chefer, fackföreningar och anställda. Även om de finns faror och motstridigheter i involverande och icke involverade förändringsstrategier så är tidigare studier om Lean överens om medarbetarna bör involveras i problemlösning och verksamhetsutveckling.

Utifrån dessa resonemang anses inte ledningsstyrda förändringsstrategier vara lämpliga för att genomföra förändringar. Även om det förekommer intressekonflikter och motsägningar inom vårdens olika professioner är det viktigt att människors delaktighet värderas och därför bör ledningen öka upplevelsen av delaktighet inom organisationen genom att kombinera hårda och mjuka tillvägagångssätt vid genomförande av förändringar (Sederblad 2013, Sörqvist 2013:334 & Liker 2009:340). Det är viktigt för organisationer att skapa genuin delaktighet och med det menas att skapa en gemensam tolkning av delaktighet inom organisationen och inte delaktighet som innebär att arbetsgivaren kräver delaktighet, samtidigt som medarbetarna inte får nödvändiga resurser. Sammanfattningsvis påpekar Thelander (2003:54) att de medarbetare som förstår varför en förändring är nödvändig och som får vara med och påverka, kan också bidra till att förändringar genomförs.

6.2.1 Beslutsutrymme och arbetsmiljö

Kotter (1996:8) anser att framgångsrik förändring börjar med att stort antal medarbetare involveras stegvis i förändringsprocessen. Kotter (1996:5-8) menar att om de anställda inte involveras i förändringsarbetet går deras motivation och ansträngning någon annanstans. Axelsson och Thylefors (1991:158) anser också att förändringar har störst chans att lyckas om

de som berörs aktivt kan påverka och delta i förändringsarbetet. Andra forskare som Dellve m.fl. (2013:155) diskuterar kring dessa utmaningar och anser att ifall implementering av Lean ska lyckas och bidra till en positiv utveckling av svensk hälso-sjukvård måste vårdens olika professionsgrupper involveras i problemlösning och verksamhetsutveckling.

När det sker ständiga förändringar kan det uppstå bristande kontrollmöjligheter i arbetet och att det finns samband mellan sjuklighet och bristande beslutsutrymme. Det har bland annat uppmärksammats att individer med låg kontroll i arbete löper större risk för sjukskrivning än individer med hög kontroll i arbetet (Theorell, 2008:55, 58). Theorell (2003) anser att ett annat sätt att öka delaktighet är att försöka påverka cheferna, vilket jag anser kan direkt tillämpas på Region Skånes mellanchefer. En problematik som ofta diskuteras vad de gäller den dåliga psykosociala arbetsmiljön är att det hävdas att cheferna har dålig kompetens på de psykosociala områden och detta delvis beror på den ringa betydelse som den anses ha i den ekonomiska planeringen på företagen. I en undersökning med närmare 300 deltagare (chefer och medarbetare) kunde undersökningen redogöra för ett resultat om att chefer med ökad kunskap om frågor gällande de psykosociala frågorna bidrog till en förbättrad upplevelse av kontrollmöjligheter för de anställda och därmed kunde det konstateras att chefer är en viktig målgrupp i förbättrad arbetsmiljö samtidigt anses det bäst att arbeta med hela organisationen Theorell (2003:65).

Sammanfattningsvis anser Theorell (2003:68) att arbeta med delaktighetsfrågor är inte lätt. Man måste ha kunskaper, tid och resurser för att genomföra dem. Även om det är problematiskt att arbeta med delaktighet så är det viktigt, Oftast vet man inte hur man skall åstadkomma ökad delaktighet på arbetsplatserna, till exempel har den offentliga sektorn misslyckats med delaktighet på grund av att de förmodligen har bedrivits på ett ineffektivt sätt därför att det inte har lett till någon ökad delaktighet för de anställda.

Enligt Theorell (2003:68) bör hela organisationen vara engagerad i arbetet och förmodligen har det betydelse för processen att det finns både individuell och en organisatorisk nivå. Däremot finns det ingen enkel väg till att öka delaktighet på arbetsplatsen utan det blir alltid en blandning av flera ansatser. För att förändra arbetsmiljön bör man gå systematiskt till väga. En vanlig åtgärd i en vårdmiljö är att man ökar antalet planlagda avdelningsmöten med personalen till en gång varje eller varannan vecka och att man vid dessa tillfällen medvetet tar upp specifika arbetsmiljöfrågor. Genom att öka frekvensen av avdelningsmöten kan man både öka utvecklingsmöjligheterna och inflytande vilket har även har gynnsamma effekter på sjukfrånvaro och självupplevd hälsa, enligt Theorell (2003:61–62).

6.3 Lean inom Regionservice

Denna studies huvudsyfte var att undersöka vilken effekt valet av förändrings strategi har på de förändringarna som genomförs inom Regionservice. Resultatet tyder att Regionservice använder en blandning av ledningsstyrda och karismatiska förändringsstrategier för att genomföra förändringar.

Ledningsstyrda förändringsstrategier medför att en hög andel anställda inom Regionservice har låg upplevelse av delaktigt vilket kan komma att ha en negativ påverkan på de förändringarna som genomförs därför att det skapar en ohälsosam situation hos medarbetarna. Vidare kunde studien visa att problem i organisationens kommunikation kan komma att ha en negativ påverkan på de karismatiska förändringsstrategier och förändringarna som genomförs. En av de bärande idéerna i Lean produktion är att varje arbetare skall ha mer ansvar för helheten, men den underliggande tanken är att flöden i produktionen skall göras effektiva och onödiga tidsförluster skall rationaliseras bort. Detta åstadkommer man delvis genom att göra arbetarna mer ansvarig och delaktiga. I många avseenden är ju detta demokratiskt i den meningen att den enskilde arbetstagaren påverkar arbetsprocessen mer (Theorell, 2003:23). Han anser att man inte kan åstadkomma verklig medinflytande genom för de anställda med enkla formella förändringar utan ledningen måste även arbeta med de övergripande strukturerna alltså kontroll över arbetet (Theorell, 2003:26).

Den största utmaningen i att involvera de anställda inom vården beror att de måste utarbetas involverande system vilket kräver tid och kompetens (Sörqvist 2013:84) och att de finns intresse konflikter och motstridigheter mellan de olika professionerna i hälso-och sjukvården, enligt Dellve m.fl. (2013:145). Detta kan medföra det tar allt för långt tid innan beslut fattas till att förändringar genomförs men även att de beslut eller förbättringsförslag som initieras på en nerifrån basis kan komma att behöva analyseras med stor noggrannhet så att de är till allmän nytta för hela organisationen och inte bara till begränsad nytta till en verksamhet. Det är viktigt för medarbetarna att ha kunskap helheten exempelvis hur deras arbete påverkar organisationen (Thelander 2003:53). Thelander (2003:54) menar att utan delaktighet kan organisationer och deras anställda bli offer för förändringar som genomförs.

Ska man leda utvecklingen av Lean behöver en organisation ett mycket väl fungerande förändringsarbete vilket ledningsstyrda förändringsstrategier inte bidrar till därför att det exkluderar de anställda. Tidigare forskning om Lean visar att involvera de anställda kan vara en avgörande faktor för att Lean filosofin ska resultera i framgång enligt Sörqvist (2013),

Sederblad(2013) och Lindskog (2014). Att mellancheferna och deras underordnade inom Regionservice endast involveras i förbättringsarbetet genom APT metoden (se. empiri 4.3 beslutsutrymme) är inte tillräckligt för att nyttomaximera de anställdas möjlighet att bidra till ständiga förbättringar, därmed är det viktigt att organisationens skapar yttligare involverande metoder. Dessutom kan de vara fördelaktiga att öka de anställdas beslutsutrymme därför att de översta cheferna får alldeles för mycket att göra om all makt över de anställdas arbete är koncentrerat till översta ledarskiftet (Theorell 2003:33). Theorell (2003:33) menar att de anställda på de lägsta nivåerna får massor av irriterande problem eftersom att de ideligen måste fråga sina chefer om saker som har med det dagliga arbetet att göra.

Utifrån Sörqvist (2013:333–335) exempel om upp och ner perspektivet, bör ledningen inom Regionservice inte endast förlita sig på mellanchefernas förmåga att kommunicera *ner* (förmedla ledningens intresse ner till de underordnande) och *upp* (förmedla de underordnandes intresse upp till ledningen) därför att som tidigare det har redogjorts i analysen kan mellancheferna inte endast manipulera information från ledningen och de underordnande för sitt eget intresse utan kan även hålla inne information som förmedlas från både ledningen och de underordnande därmed bör man utveckla andra informationsvägar både upp och ner i organisationen. Att det finns problem i organisationens kommunikation kan komma att ha en negativ påverkan på förändringarna som genomförs då det viktigt inom Lean att skapa förståelse för förändringar och kommunicera tydliga visioner (Sörqvist 2013:218,258).

I denna studie har jag uppmärksammat att bristen av delaktighet i förändringar gällande de anställdas arbete och organisationens övergripande mål är en orsak till att Leanfilosofin kan komma att misslyckas hos Regionservice. Även Regionservice använder karismatiska förändringsstrategier för att minska eventuella motstånd så visar tidigare forskning att förändringsstrategin är ohållbar och osäker dessutom försämrar kommunikationsproblem i organisationen användningen av förändringsstrategin.

Resultatet visar även att ledningsstyrda förändringsstrategier kan vara en orsak till att förändringarna som genomförs kommer att misslyckas eftersom att endast ledningen involveras i förändringar som genomförs vilket dessutom bidrar till en ohälsosam situation för de underställda därför att de upplever låg upplevelse av beslutsutrymme. Sörqvist (2013:205) menar att organisationer fokuserar främst på metoder och verktyg istället för på människor och ledningen, vilket är en orsak till misslyckade av Lean. Inom Lean är det viktigt att engagera alla medarbetare i de ständiga förändringarna därför att det skapar förutsättningar

för en fortsatt god utveckling av kvalitet och effektivitet genom att många av de idéer, uppslag och erfarenheter som krävs för att utveckla arbetssätt, processer och produkter finns bland medarbetare. Och basen för förändringsarbetet är att alla medarbetare aktivt deltar i det dagliga förbättringsarbetet (Sörqvist, 2013:84, 205).

Tidigare forskning om organisationsförändringar uppmärksammar att organisationer har oftast bråttom med att implementera olika framgångsrika organisatoriska filosofier som till exempel Lean (Theorell & Hultén, 1999:18). Några huvudproblem är att organisationer fokuserar oftast att implementera Leanfilosofin istället för att fokusera på vad som har gjort Leanfilosofin framgångsrikt. Ett exempel på detta är tidigare studier om Lean (Sederblad 2013, Sörqvist 2013, Lindskog, 2013 och Theorell, 2003) uppmärksammar vikten av att involvera de anställda i förändringsarbetet, däremot tyder resultatet av denna studie att Regionservice inte har uppmärksammat detta och därför menar jag att diskussioner om ”misslyckade” av Lean inom Regionservice bör handla om att man har misslyckats med att implementera Lean snarare än att Lean inte fungerar inom Regionservice.

6.3.1 Avslutning

Utifrån denna studies resultat kan det konstateras att det inte är överraskande att 70 procent av alla planerade förändringar misslyckas. Resultatet i denna studie visar på att organisationer genomför och utgår sällan från organisatoriska kartläggningar för att identifiera vilka faktorer som de ska ta till sig för att genomföra framgångsrika förändringar. Och i likhet med tidigare studier om organisationsförändring visar denna studies resultat att organisationer har allt för bråttom med att implementera olika förändringar. Denna studie visar att medarbetarna ska ses som en resurs vid genomförande av förändringar, dock väljer organisationer oftast att utesluta medarbetarna i deras förändringsarbete.

Studien väcker intressanta diskussioner som att framgångsrika tillvägagångssätt vid genomförande av förändringar kan vara medicinen mot tröga organisationer. Lina Nilsson (2014) diskuterar även denna problematik i sin avhandling *Social challenges when implementing Information systems in a Swedish healthcare organization* om hur makt, yrkesstolthet och möten bidrar till att stora, tröga organisationer såsom hälso- och sjukvårdsorganisationer inte hinner med i den snabba samhällsutvecklingen. Denna studie stödjer hennes argument och jag anser att organisationer fokuserar oftast att bäst anpassa sig till omvärlden däremot läggs det mindre fokus att genomföra förändringar på lämpliga sätt. När en organisation ska anpassa sig till omvärlden är det viktigt att kartlägga organisationens

potentiella faror som kan bidra till att förändringarna misslyckas för att på så vis genomföra förändringar på ett lämpligt sätt, annars blir sannolikheten stor att organisationens anpassning till omvärlden misslyckas.

6.3.2 Vidare forskning

Studier om organisationsförändring uppmärksammar vikten av att involvera de anställda i organisationens utveckling, dock läggs det tonvikt på metoder om hur de anställda kan involveras. Krav-kontroll och stöd modellen är en metod som har uppmärksammats för att involvera de anställda men som Theorell (2003) framhåller så saknas det tillräckligt med empiriska studier av metoderna som används verkligen bidrar till ökat beslutsutrymme. Därmed kan det vara intressant för vidare forskning att undersöka vilka involverande metoder som bidrar till ökat beslutsutrymme. Vidare anser jag att det vore intressant att undersöka arbetsmiljön hos företag som arbetar med involverande metoder i deras förändringsarbete.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Ahrenfelt, B (2013). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 3., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Dellve L., Eriksson A., Fredman M. & Kullén Engström, A. (2013) ”Lean i hälso- och sjukvården”. I Sederblad (red) *Lean i arbetslivet*. Liber, Stockholm.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Downs, A. 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little & Brown.
- Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar*. Johanneshov: MTM.Liker, J.K. (2009). *The Toyota way: Lean för världsklass*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Enskede: TPB
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. 1. Uppl. Malmö: Liber
- Karasek R, Theorell T (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the Reconstruction of working life*. New York: Basic books.
- Sederblad, P. (red.) (2013). *Lean i arbetslivet*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Enskede: TPB
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Runebjörk, I. & Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet: om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlid
- Simonsson, C. (2002). Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation. Diss. *Lunds universitet*., 2002. Lund.

Sörqvist L. (2013). *Lean: processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Yin, R.K. (2008). *Fallstudier design och genomförande*. Enskede: TPB.

Digitala källor

Beer M. & Nitin N. (2003) Cracking the Code of Change by Michael. *Harvard business review* • april 2003

Eric D. Carlström, (2012) "Middle managers on the slide", *Leadership in Health Services*, Vol. 25 Iss: 2, pp.90 - 105

Dexter C. Dunphy och Doug A. Stace (1993) Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. *Organisational studies* 9(3).

Dexter Dunphy & Doug Stace (1993) The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations August 1993* vol. 46 no. 8 905-92

Hammer, T. H. Saksvik, P.Ø. Nytrø, K. Torvatn, T. & Bayazit, M. (2004). Workplace Norms and Work–Family Conflict as Correlates of Stress and Health. Psychosocial Work Environment, *Journal of Occupational Health Psychology*. 1, (9), 83–97. Cornell University

Jackson, D. & Humble, J. (1994) Middle Managers: New Purpose, New Directions, *Journal of Management Development*. MCB University. 13 (3): 15– 21.

Kotter, J.P. (1996). Leading change. Boston, Mass.: *Harvard business review* • april 2003

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, March-April 1979: 106-113.

Lindskog, P. (2014). Kan Lean bli hållbart i svensk sjukvård?: om betydelsen av delaktighet och tydlighet. Licentiatavhandling (sammanfattning) Stockholm: *Kungliga Tekniska högskolan*, 2014. Stockholm.

Miller, J.G. 1969, "Information Input, Overload, and Psychopathology". *American Journal of Psychiatry*, 116, s.695-704.

Norgren, F., Hart, H. & Schaller, J. (1996). Effektiva förändringsstrategier. Gothenborg: Report. *Center for Research on Organizational Renewal (CORE)*. Chalmers University of Technology.

Raes, M.L Anneloes. Glunk, Ursula. Heijltjes, G Mariëlle. Roe, A Robert. 2007. Top Management Team and Middle Managers: Making Sense of Leadership. *Maastricht University*, the Netherlands.

Theorell, T. (2003). Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?: kunskapssammanställning. Stockholm: *Statens folkhälsoinstitut*

Theorell, T. (2006) I spåren på 90-talet. Stockholm: *Karolinska Institutet University*

Thelander, E. (2003). Delaktighet och dialog: på väg mot hållbara arbetsplatser. Stockholm: *Arbetslivsinstitutet*

Theorell T, Westerlund H, Ahlberg-Hultén G, Hertting A, (1999) Krav och kontroll i magra organisationer. *Paper presenterat vid RALF:s konferens om magra organisationer*. Stockholm 7 oktober 1999

Wolmesjö, M. (2005). Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Diss. Lund : *Lunds universitet, 2005. Lund*.

Von Thiele Schwarz U, Hasson H, Augustson H, Stenfors Hayes T (2015) Promoting employee health by integrating health promotion, worker protection and continuous improvements- A longitudinal quasi experimental intervention study. *Journal of Occupational and Environmental medicine*. 57, 2, 217-225

Internetmaterial

Regeringen (2015) Hälsa- och sjukvård i Sverige, Hämtad 2015-05-08 från <http://w.regeringen.se/sb/d/14831/a/174905>

Region Skåne (2015) om Region Skåne, hämtad 2015-05-08 från <http://www.skane.se/organisation-politik/Jobba-hos-oss/Att-jobba-hos-oss/>

Region Skåne (2013) Lean Healthcare, Hämtad 2015-01-29 från <http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Skanes-universitetssjukhus/Om-Skanes-universitetssjukhus/Var-verksamhetsfilosofi/Lean-healthcare/Lean-intro/>

SCB (2015) Trender och prognoser Hämtad 2015-04-14, från <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Artiklar/Risk-for-kraftig-personalbrist-inom-varden/>

Suntliv (2013) Viktigt med eget inflytande över sin arbetssituation, Hämtad 2015-05-08 från <https://www.suntliv.nu/forskning/stoppa-stressen/viktigt-med-eget-inflytande-over-sin-arbetssituation/>

Springlife (2015) Om Springlife Hämtad 2015-05-08 från <http://www.springlife.se/118/springlife>

SUS, Skåne universitetssjukhus (2015) Vår verksamhetsfilosofi - Lean Healthcare, hämtad 2015-05-16 från <https://www.skane.se/sv/Webbplatser/Skanes-universitetssjukhus/Om-Skanes-universitetssjukhus/Var-verksamhetsfilosofi/>

Uppsala universitet (2015) Organisation och personal Hämtad 2015-05-08 från <http://katalog.uu.se/empinfo/?id=N99-702>

BILAGA 1. Intervjufrågor mellanchefer

Hej,

Jag heter Ivan Wambi och är student på Malmö högskola. Nu skriver jag mitt examensarbete i samarbete med HR-avdelningen på Regionservice. Syftet med denna studie är att undersöka hur förändringar genomförs inom hälso-och sjukvården. För att examensarbetet ska bli riktigt bra behöver jag intervjua några av organisationens nyckel personer. Intervjun behandlas konfidentiellt och tar ungefär 20 minuter av er tid. Medverkan är helt frivillig och du kan närsomhelst välja att avbryta din medverkan.

Intervjuguide

Allmänt introduktionsfrågor om intervjupersonen

Namn och befattning?

1. Hur upplever du att förändringarna genomförs på din arbetsplats?

A) Har du möjlighet påverka de?

A1) Om ja, på vilket sätt?

A2) Om nej, varför?

B) Har du något du vill tilläga?

2. Är du delaktig i de förändringar som genomförs på din arbetsplats?

A) Om ja, på vilket sätt?

A1) Om nej, varför?

B) Har du något du vill tilläga?

3. Hur är dina medarbetare delaktiga i förändringar som genomförs på din arbetsplats?

4. Har du möjlighet att påverka de beslut som tas på din arbetsplats?

A1) Om ja, på vilket sätt?

A2) Om nej, varför?

B) Har du något du vill tilläga?

5. Har du möjlighet att påverka ditt arbete?

A1) Om ja, på vilket sätt?

A2) Om nej, varför?

B) Har du något du vill tilläga?

BILAGA 2. Intervjufrågor Kundansvarig

Kortpresentation: Vad arbetar du med?

Hur är organisationsmedlemmarna delaktiga i beslut?

Hur är organisationsmedlemmarna och kunden (Vården) delaktiga i beslutsprocessen KAM?

Hur har ni jobbat med att kommunicera förändringar

Anser du att förändringar kommuniceras på ett effektivt sätt?

Hur upplever du den egna delaktigheten i ditt arbete och förändringar?

BILAGA 3. Intervjupersoner

HR-Chef, 2014 -2015 (Personliga möten)

Enhetschef A, 2 april 2015, Cirka 30min (Telefon intervju)

Enhetschef B, 8 april 2015, Cirka 30min (Telefon intervju)

Enhetschef C, 14 april 2015, Cirka 40min (Telefon intervju)

Enhetschef D, 10 april 2015, cirka 20min (Telefon intervju)

Enhetschef E, 20 februari 2015 cirka 90min (Personlig intervju)

Kundansvarig 16 april 2015 Cirka 50min (Personlig intervju)