



MALMÖ HÖGSKOLA
Hälsa och samhälle

KOMMUNIKATIONENS ROLL VID FÖRÄNDRING

EMMA CARLSSON

Examensarbete i verksamhetsutveckling
Magister uppsats, 30 p
Socionomprogrammet
Januari 2012

Malmö högskola
Hälsa och samhälle
205 06 Malmö

KOMMUNIKATIONENS ROLL VID FÖRÄNDRING

EMMA CARLSSON

Carlsson, E. Kommunikationens roll vid förändringar. Engelsk titel: The role of communication in change. *Examensarbete i Verksamhetsutveckling 30 poäng*. Malmö högskola: Hälsa och Samhälle, enheten för socialt arbete, 2012.
Handledare: Göran Adamson

This study aims to examine how communication interacts with organizational change. The history shows a viewpoint where personnel should not be involved in the organizational change, but nowadays the viewpoint has come to include the personnel as a resource in change. The study takes place on a clinic in a Swedish hospital. The two questions raised are: How has communication been used in the change process? And, what does communication mean for those involved and their views on the changes? The result shows that the communication mostly is seen as feedback to make better changes and to create participation. But the use of feedback and whether participation is real, are also being questioned. The author makes a connection between the experience of communication and view on changes.

Nyckelord: Delaktighet, Förståelse, Förändring, Information, Kommunikation, Påverkan

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	4
1.1 Problemformulering	4
1.2 Syfte och frågeställning	7
1.3 Definition av begrepp	7
1.4 Avgränsning	8
1.5 Disposition	8
2 METOD	8
2.1 Ansats	9
2.2 Urval och intervju	9
2.2.1 Bearbetning	11
2.3 Etik	13
2.4 Validitet, reliabilitet	14
3 TIDIGARE FORSKNING	14
3.1 Employee experience of structural change	15
3.2 Kvalitetsidéen möter praktiken	16
3.3 Sammanfattning av de två studierna	18
4 TEORETISK TOLKNINGSRAM	18
4.1 Kommunikation	18
4.2 Delaktighet	19
4.2.1 Varför inte delta?	21
4.3 Formell och informell kommunikation	21
4.4 Feedback och förståelse	22
4.5 Sammanfattning av den teoretiska tolkningsramen	23
5 RESULTAT OCH ANALYS	24
5.1 Vilka förändringar har gjorts?	24
5.1.2 Resumé – Gjorda förändringar	26
5.2 Hur har kommunikationen sett ut?	26
5.2.1 Planerad kommunikation	27
5.2.2 Informell kommunikation	32
5.2.3 Påverkan och delaktighet	37
5.2.4 Flexibilitet	41
5.2.5 Tillräcklig kommunikation	42
5.2.6 Resumé – Kommunikation	43
5.3 Förståelse av förändring	43
5.3.1 Resumé – Synen på förändring	48
6 SLUTSATS OCH DISKUSSION	49
6.1 Framtida frågor	54
7 REFERENSER	56
Litteratur	56
Internetsida	57
8 BILAGOR	58
8.1 Godkännande av etiknämnden	58
8.2 Intervjuguide vårdpersonal	59
8.3 Intervjuguide ledning	60

1 INLEDNING

Det beskrivs på många ställen hur starkt förändringstryck det är i dagens samhälle. Organisationer måste hela tiden förändra och förnya för att hänga med i konkurrensen (se till exempel Leéner Axelson & Thylefors 1993 och Yu 2009). Är det så och betyder det att alla förändringar också är bra? Och vem är de i så fall bra för? Christensen m fl (2005) skriver att motiven bakom förändringar kan vara av legitimerande slag och att de används för att visa att en organisation hänger med och är aktuell. På så vis följer förändringarna trender och tenderar att snarare bättra på en organisations utseende än den faktiska verksamheten. Inom vården görs det hela tiden förändringar. Den medicinska kunskapen och idéer om hur vårdarbetet ska bedrivas och styras utvecklas. Skålén (2002) skriver till exempel att ett skifte i bland annat Sverige har märkts i sättet att gå från traditionellt offentligt styrda verksamheter till verksamheter influerade av New Public Management, NPM. I korthet handlar NPM om att idéer, arbetssätt och styrningsideal tas från den privata företagsvärlden och införs i den offentliga sfären. (Hasselbladh m fl 2008).

Den här uppsatsen handlar om förändringar på en klinik vid Skånes universitetssjukhus (SUS). En förändring som gjorts där är att det har byggts ett fräscht hus som är runt. Dit flyttade några kliniker från andra hus på sjukhusområdet för lite mer än ett år sedan. Det är således ett runt hus som det ska bedrivas vård i. Om du ser huset kanske det väcker diverse reaktioner på grund av dess utseende. Du kanske tycker att det är fint och modernt, eller kanske att det är fullt och konstigt. Om man bortser från själva utseendet och istället tänker på det arbete som ska bedrivas där, undrar jag hur praktiskt det är. Är det optimalt att bygga en rund byggnad som ska användas i vårdande syfte, följaktligen utan raka korridorer? Vilket är minst ansträngande för de som ska köra sjukhussängar: att föra en säng med en patient framför sig i en rak korridor eller att köra sängen i en ständig svänggrad som krävs just för att det inte finns raka korridorer? Var är det enklast att se var vårdpersonal befinner sig när de behövs: på en avdelning med raka korridorer eller på en avdelning med korridorer som går runt, runt, där du inte kan se mer än ett par rum framför dig?

Om en förändring är bra, kan bero på vem du frågar. I exemplet ovan har säkerligen den som ska köra sängen en annan uppfattning än politikern som visar upp byggnaden för utländska besökare. Det finns olika parter i en förändring och därmed olika intressen. Huzell (2009) skriver till exempel att anledningen till att motstånd till förändring uppstår, är att det finns olika intressen i en organisation och att inblandade ser olika på en och samma förändring. Hur kan man då få till en förändring som är bra för så många som möjligt? Och hur ska man veta att förändringen över huvudtaget behövs?

1.1 Problemformulering

Johansson & Heide (2008) har skrivit boken *kommunikation i förändringsprocesser*. De tar fasta på kommunikationens roll i förändringsprocesser och menar att den är avgörande för hur framgångsrik en förändring är. Kommunikation har av många (exempelvis Flaa m fl 1998 och Bruzelius & Skärvad 2008) beskrivits som ett kit som håller samman organisationen och får den att utvecklas. Johansson & Heide (2008:24) skriver till exempel att "förändringar inträffar nämligen som ett resultat av att människor

kommunicerar." De skriver också att kommunikation inte kan ses som en fristående del av en organisation. Kommunikation är istället hela grunden till organisationens existens och blir då även grunden till organisationsförändringar. (a a). Men vad innebär egentligen ordet kommunikation i verkligheten? Är det ett ord som slängs in här och där för att det ska låta fint och verka legitimerande? Kan kommunikation ge goda förändringar och för vem är förändringen god? Kan Fredrick Taylors teori om Scientific Management från början av 1900-talet sägas bygga på kommunikation? Hans teori byggde på att ledningen skulle bestämma och de anställda skulle vara mer eller mindre som robotar (Bruzelius & Skärvad 2008). Ledningen talade om hur de anställda skulle arbeta och vad som skulle förändras varpå de anställda skulle utföra ledningens bestämmelser utan eget tänkande. De sågs enkom som kuggar i ett större maskineri som skulle leda till hög produktivitet. Motivationen för att arbeta sågs ligga i att få lön och i rädslan för arbetslöshet. (a a). I detta exempel består kommunikationen av att chefen berättar för de anställda vad de ska göra och att de anställda gör det. Är det kommunikation? Kommunikation består i exemplet av en sändare och en mottagare – något som många menar är en förlegad syn på kommunikation (se till exempel Heide m fl 2005 och Hamrefors 2009). De menar att kommunikation är mer än att en person sänder ett meddelande till en mottagare.

Likväl som diskussionen av kommunikation har utvecklat vad kommunikation innebär, har det synsätt som Taylor förde fram om hur organisationer ska fungera, förändrats. Det visade sig att Taylors syn på arbetskraft hade en negativ effekt på anställda i form av bland annat olust och främlingskap inför deras arbetsuppgifter. Därmed föddes nya teorier om organisering som kallas Human Relations (Bruzelius & Skärvad 2008). I en numera känd studie om Hawthorne-fabrikerna testades olika saker som kunde tänkas öka produktiviteten, allt från ljussättning till hur länge de anställda arbetade. Samtliga ändringar ledde till en ökad produktivitet. Detta märkliga resultat, att oavsett förändring så ökade produktiviteten, ledde till att man såg på anställda på ett nytt sätt. Man kom fram till att anställda uppskattade att ledningen visade intresse för och brydde sig om dem, varpå de anställda kände ökad trivsel och ett ökat ansvar som i sin tur påverkade produktiviteten positivt. En stor lärdom av Human Relations var att den anställd kräver mer än bara ekonomiska incitament, till exempel uppmärksamhet, erkännande och trygghet, för att göra ett bra arbete. (a a).

Bruzelius & Skärvad (2008) skriver att Human Relations, ända fram till idag, har påverkat teoretisk och praktisk organisationslära. Med denna utveckling följer att anställda ska göras delaktiga i hur arbetet utformas. (a a). Delaktighet betyder enligt Nationalencyklopedin "aktiv medverkan" (Nationalencyklopedin 2011). Enligt detta synsätt kan inte anställda längre ses som bara kuggar i ett maskineri som ska göra vad de bli tillsagda, utan de ska också vara delaktiga och medverka aktivt i organisationen. Därmed kommer också synen på kommunikation som något mer än en sändar- och mottagarmodell in i bilden.

Bruzelius & Skärvad (2008) presenterar en modell som de kallar förankringsmodellen. Denna modell inbegriper en aktiv kommunikation mellan förändringsledning och förändringsmottagare. Den innebär att de som kommer att beröras av förändring ska ges inflytande tidigt i förändringsprocessen. Det kan vara innan en förändring har blivit beslutad om eller efter att beslut har fattats men att själva utformningen av förändringen är öppen för påverkan av de berörda. Bruzelius & Skärvad (a a) menar att denna modell tar längre tid än modeller som

bygger på en uppifrån-ner styrning, likt Scientific Management där ledningen tar samtliga beslut, men att de beslut som fattas blir bättre då kvaliteten på besluten blir högre eftersom fler aspekter har haft i åtanke vid framarbetningen av förändringen. Detta menar författarna i sin tur ger ett bättre förändringsarbete. Här talas det alltså om en aktiv kommunikation. Fast fortfarande beskrivs deltagarna som förändringsledning och förändringsmottagare. Innebär det att det fortfarande är ledningen som bestämmer och att de anställda ska mottaga förändringen, dock med en eventuell påverkansmöjlighet? Betyder egentligen delaktighet att organisationsmedlemmar är deltagare eller är det bara ett finare sätt att uttrycka att de fortfarande bara är kuggar i ett maskineri?

Jag har i ovanstående stycken kopplat ihop förändring och kommunikation, dock med många ifrågasättanden. Jag har fortfarande inte gett ett alternativ till den envägskommunikation som främst beskrivits, som handlar om sändare och mottagare och som enligt Hamrefors (2009) och Heide m fl (2003) fortfarande är den gängse förståelsen som råder i samhället. Det ämnar jag istället att göra här. Heide m fl (a a) lämnar den traditionella synen på kommunikation och menar att kommunikation "består av komplexa, kreativa processer där innehåll konstrueras och tolkas genom interaktion mellan människor" (s 35). Detta gäller oavsett om interaktionen sker exempelvis ansikte mot ansikte, genom brev eller per telefon. De menar att innehållet i kommunikationen tolkas olika beroende på bland annat människors erfarenheter, värderingar och status.

Tanken som framgår i modellen som Bruzelius & Skärvad presenterar, att förändringar blir lyckade genom kommunikation, är något som återkommer hos andra författare. Till exempel menar Morrison & Milliken (2000) att anställda bör tas med i förändringsprocesser då de bidrar med feedback som ger mer utarbetade och verklighetsförankrade förändringar. Deetz (2003) skriver att om kommunikation är demokratisk så är det något som skapar istället för att bara återskapa något som redan finns. Deetz (a a) menar att en grups identiteter, dess relationer och prioriteringar kan fasthållas genom språket, då språket inte är neutralt utan har värderingar i sig.

I en del litteratur som jag har läst är det främst ledarskapets perspektiv på förändring som framhävs. Detta framställs som ett problem av de mer kritiska författarna inom ämnet. Till exempel menar Ford m fl (2000) att en ny bild av motstånd mot förändringar måste skapas och författarna ifrågasätter om det ens går att tala om ett motstånd. De menar att anställdas ifrågasättande på förändringar ses som motstånd av ledningen och som irrationella reaktioner på absolut rationella beslut. Detta blir ett sätt att förminska de anställdas reaktioner så att ledningen kan genomföra sina beslut oavsett vad de anställda kan tänkas tycka. Att se på anställda som motståndare, begränsar deras roll i förändringsarbetet och leder således inte till den kommunikation som är skapande då deras åsikter inte ses som berättigade. (a a).

Oavsett hur många olika intressen det finns och hur många olika åsikter som uttrycks, måste väl ändå ett beslut någon gång fattas? Annars skulle organisationer inte få någonting gjort. Frågan är bara hur det ska göras. I detta kapitel har jag tagit upp begreppet kommunikation. Jag har beskrivit hur det dels har setts och fortfarande ses som ett envägsfenomen där man talar om sändare och mottagare, chefen berättar och den anställde tar emot. Dels har jag beskrivit kommunikation som något mer, genom att det inbegriper interaktionen mellan människor oavsett

hur den sker, så som Heide m fl (2003) har beskrivit den. Språket och kommunikation verkar enligt Detz (2003) även reproducerande av normer och värderingar trots att han menar att det är just det som inte ska göras i en demokratisk kommunikation. Därmed går en fin linje mellan när kommunikation är nyskapande och när den bara är reproducerande. Det är den skapande kommunikationen, som beskrivits av bland andra Johansson & Heide (2008), som olika författare (exempelvis Johansson & Heide 2008) menar kan vara viktig i förändringsprocesser. Heide m fl (2003) skriver att bra kommunikation är när kommunikationsdeltagarna skapar en gemensam förståelse om det som kommuniceras. Följdfrågan är då vems förståelse som blir den som ligger bakom de beslut som fattas. Oavsett hur kommunikation beskrivs, är det fortfarande inget som betyder att kommunikation implicit innebär att en god förändring genomförs.

1.2 Syfte och frågeställning

Diskussionen ovan visar en komplex bild av kommunikation. Syftet med studien blir därför att utifrån vårdpersonal och ledningen på en klinik vid SUS undersöka kommunikationens roll i de förändringsprocesser som gjorts på den valda kliniken. Mina frågeställningar är:

- hur har kommunikation använts i förändringsprocessen?
- vad har kommunikationen inneburit för de berörda och deras syn på förändringarna?

1.3 Definition av begrepp

Jag har valt att här ta upp några olika begrepp som uppkommer i uppsatsen. Meningen med stycket är inte att ge en uttömmande diskussion om begreppen, utan att förklara vad jag förhåller mig till när jag använder begreppen i texten.

Framgångsrik förändring: uppsatsen bygger på kommunikation i förhållande till förändringar. En förändring kan vara framgångsrik i många olika aspekter. Det jag menar när jag använder begreppet är att de ska gå att implementera och att anställda har ansett den som bra, logisk eller verklighetsförankrad. En framgångsrik förändring behöver inte betyda att förändringen anses vara bra av alla som berörs av den.

Förändringsmotstånd: beskrivs ofta i litteratur som en reaktion på förändring av förändringsmottagaren, vanligen den anställde. Beroende på vem man frågar kan allt från ifrågasättande av och diskussioner om en förändring till maskning och sabotage räknas som motstånd. Detta är ett vitt omskrivet fenomen inom förändringslitteraturen och ifrågasätts av många om det ens går att prata om ett motstånd, om det egentligen inte bara är ett annat perspektiv på det som vanligtvis ledningen föreslår. Vad som beskrivs som motstånd ligger hos betraktaren att bestämma och ofta har det varit ledningens privilegium. (se till exempel Ford m fl 2008).

Alla berörda: är en fras som bland annat används i teoridelen och inbegriper alla som berörs av förändringen. Dock har jag i denna studie koncentrerat mig på undersköterskor, sjuksköterskor och enhetschefer. Därmed har jag också begränsat i vilken mån jag menar *alla berörda*. I uppsatsen refererar jag till dem som jag intervjuat, men i förändringen i stort kan det alltså finnas fler som berörs av förändringar, som jag beskriver nedan, under rubriken *avgränsning*.

1.4 Avgränsning

Här ska jag nu gå igenom vilka avgränsningar jag har valt att göra i min uppsats. För det först valde jag att koncentrera mig på *en* klinik och två av dess avdelningar. För att avgränsa intervjupersoner valde jag att vårdpersonalen representeras av undersköterskor och sjuksköterskor och ledningen representeras av de två avdelningarnas enhetschefer. Det kan hända att jag hade fått andra resultat om jag valt att intervjua andra som arbetar på avdelningarna, så som sjukgymnast eller vårdbiträde. Genom att göra dessa valen, både vad gäller vårdpersonal och ledning, så har jag också valt att titta på förändringsprocessen utifrån dem som arbetar i verksamheten. Jag kommer alltså inte titta på förändringar utifrån ledningen högre upp, så som klinikchef eller områdeschef och heller inte se hur personer utifrån ser på förändringar, som till exempel patienter eller politiker.

Mitt syfte är inte att titta på resultatet av olika förändringar utan att se hur själva processen har sett ut ur de berördas perspektiv. Detta är alltså ingen utvärdering av förändringar i sig. Däremot kommer en del förklaringar om förändringar vara nödvändiga. Resultaten kommer i viss mån även att tas upp då de kan beskriva exempelvis hurvida en samsyn eller inte existerar, eller om de berörda själv anser att ett resultat har uppnåtts.

1.5 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex kapitel. I det första kapitlet har jag presenterat uppsatsens syfte och frågeställningar. Jag har också gett en introduktion om hur uppfattningen om anställdas plats i organisationen har förändrats från passiv till aktiv. I kapitel två, som jag kallat *metod*, går jag igenom hur jag har samlat in material och bearbetat det. Jag presenterar olika överväganden som till exempel hur jag har behandlat informanternas identitet och hur jag har förhållit mig till de fyra forskningsetiska kraven. Kapitel tre kallar jag *tidigare forskning* och det tar upp två studier som behandlar förändringar i olika organisationer och som även beskriver kommunikationens roll. Därefter följer det fjärde kapitlet som är min *teoretiska tolkningsram*. Där tar jag upp delar av olika teorier som handlar om förändring och kommunikation. I kapitel sex presenterar jag min empiri vilken jag kallar resultat och analyserar denna med hjälp av de två föregående kapitlen. Därav har kapitlet fått namnet *resultat och analys*. Uppsatsen avslutas med slutsats och slutdiskussion vari jag drar slutsatser av och diskuterar det jag presenterat genom uppsatsen. Kapitel blir således en återkoppling till större delen av uppsatsen.

2 METOD

Här under kommer jag beskriva de val jag gjort vad gäller den metod jag har använt i arbetet med uppsatsen. Jag tar upp valet mellan en kvalitativ och kvantitativ ansats. Det valet problematiseras sedan i många delar av kapitlet. Jag diskuterar hur jag ser på min empiri, hur jag har bearbetat den och hur jag beaktat

de forskningsetiska kraven. Vidare diskuterar jag hur jag förhållit mig till validitet och reliabilitet.

2.1 Ansats

Då mitt syfte var att undersöka ett visst fenomen utifrån medarbetare i en organisation ansåg jag att en kvalitativ ansats var att föredra framför en kvantitativ. Enligt Grønmo (1996) handlar kvalitativt och kvantitativt främst om datas karaktär och hur de därmed innebär olika förhållningssätt. Han menar att om man skulle titta på ytterligheterna i de båda begreppen så är kvantitativ data sådant som uttrycks i tal eller kan uttryckas i antal på annat sätt som exempelvis många eller få. Kvalitativ data är såldes motsatsen, det vill säga ren text utan inslag av antal. Dock består forskning ofta av både kvalitativ eller kvantitativ data och de kan ses som kompletterande varandra snarare än att de konkurrerar mot varandra. Det som bestämmer vilken typ av data som kommer samlas in i forskningen är problemställningen man har tagit fram. Med kvalitativ data vill forskaren åt en analytisk beskrivelse, det vill säga beskriva situationer och analysera dessa genom olika kategorier, teorier och begrepp. Med kvantitativ data analyseras också, men syftet är istället att kunna generalisera genom statistik. (a a). Därför stämde den kvalitativa ansatsen väl överens med min tanke då min problemställning handlar om att beskriva kommunikation kring förändringar på en arbetsplats utifrån dem som arbetar där. Precis som Grønmo (a a) skriver, kompletteras mitt syfte med en del kvantitativ data, som till exempel vid beskrivning av antal medverkande i undersökningen och vid eventuella jämförelser. Det är dock den kvalitativa ansatsen som fått ta mest plats.

2.2 Urval och intervju

När jag i början av mitt arbete bestämde mig för att jag ville titta på förändringar, började jag tänka på olika organisationer att genomföra studien i. Efter vad jag läst och sett i bland annat media har jag förstått det som att vården ofta är omtalad och att det pågår många förändringar där. Därför blev val av organisation inte särskilt svårt, det blev helt enkelt ett sjukhus som jag läst mycket om, nämligen SUS. Eftersom SUS är en stor arbetsplats med flera olika kliniker och flera tusen anställda valde jag att koncentrera mig på *en* klinik. Att välja hela sjukhuset eller flera olika kliniker ansåg jag var för stort för den här uppsatsen. För att komma i kontakt med en klinik gjorde jag två saker. Dels kontaktade jag chefssjuksköterskans sekreterare som gav mig namnet på en områdeschef som hon trodde kunde vara intresserad och som jag ringde och dels vidarebefordrades information om min uppsats till olika chefer på SUS genom en kontaktperson på Malmö högskola. Båda sätten visade sig vara fruktbara och flera områdes- och klinikchefer hörde av sig. Jag hade inga preferenser över vilka egenskaper kliniken skulle ha som till exempel vilken typ av vård man bedrev där eller vilka typer av förändringar som gjorts där. Hela mitt intresse för att göra undersökningen byggde på att jag tror att människor överallt har upplevt förändringar och därför lade jag ingen värdering i val av klinik, eller för den delen mitt val av SUS på grund av dess geografiska plats. Kliniken som uppsatsen handlar om är därmed den där områdeschefen först hörde av sig till mig.

Ett sätt att samla in kvalitativ data är att göra intervjuer (Grønmo 1996) vilket jag bestämde mig för att göra. Genom intervjuer kan forskaren få fram informantens uppfattning eller syn på olika fenomen (Patel & Davidson 2011). I mitt fall

handlade det om att ta reda på hur det har kommunicerats på kliniken kring förändringar och vad det haft för inverkan på informanterna.

Mina preferenser i val av intervjupersoner var att de skulle tillhöra tre yrkeskategorier. Jag ville intervjua undersköterskor, sjuksköterskor och enhetschefer. Valet att intervjua undersköterskor och sjuksköterskor baserades på att de är två stora yrkeskategorier som bemannar större delen av sjukhuset. Enhetschefer ansåg jag passande då de kunde komma med "ledningens perspektiv". I samråd med områdes- och klinikchefen bestämdes att jag skulle titta på två avdelningar och att en undersköterska och en sjuksköterska skulle intervjuas på vardera avdelning samt enhetschefen på respektive avdelning. Sammanlagt gjorde jag sex intervjuer. Det främsta argumentet att titta på två avdelningar och inte bara en, var tidsargumentet. Områdes- och klinikchefen menade att det var svårt att göra sex intervjuer med personer från bara en avdelning då det skulle ta mycket tid från personalen och avdelningen. Jag hade även e-postkontakt med områdeschefen som gav mig den bakgrundsfakta som jag behövde.

Genom att välja två avdelningar var det lättare att fördela intervjuerna. Jag ville lägga fokus på undersköterskor och sjuksköterskor för att de utför en stor del av vården. Det arbetar sammanlagt strax över 100 undersköterskor och sjuksköterskor på avdelningarna tillsammans (både dag- och nattpersonal inräknat). Det finns bara en enhetschef på respektive avdelning och jag intervjuade dem. Undersköterskorna och sjuksköterskorna valdes av enhetscheferna och valet baserades på vem som hade tid att medverka i en intervju. Det innebar att det i slutändan visade sig att sjuksköterskorna även var sektionsledare vilket innebär att de, förutom att arbeta med patienter i vården, har en del administrativa åtaganden. På så vis är de inte bara "anställda" utan har även en något ledande roll.

En intervju kan vara mer eller mindre strukturerad i bemärkelsen hur styrande intervjuaren är och hur bestämda frågorna är (Rosengren & Arvidson 2005). Ju mer forskaren vet om det som ska undersökas, desto mer kan han eller hon precisera sina frågor. Följaktligen, om det inte finns mycket kunskap om ett ämne måste frågorna hållas mer öppna. (a a). Inom förändringsforskning finns det mycket skrivet och det var omöjligt att veta vad av förändringsforskningen mina informanter skulle uppehålla sig vid. Därför gjorde jag två intervjuguider med frågor om förändring som var öppna för informantens egna tankar. Jag använde en guide när jag intervjuade de anställda och en annan till ledningen. Frågorna var lika varandra men ställdes på lite olika sätt beroende på målgrupp. Jag ställde frågor som rörde deras upplevelser av förändringsprocessen med en viss inriktning på kommunikation. Intervjuguiden hade således vad Patel & Davidson (2011) kallar låg grad av strukturering. Vidare talar Patel & Davidson (a a) om hög eller låg grad av standardisering vid intervjuer. Vid hög grad av standardisering ställs frågorna till alla informanter i en bestämd ordning medan forskaren vid låg grad av standardisering anpassar frågorna efter tillfället. När jag gjorde intervjuerna var meningen att jag skulle ha en hög standardiseringsgrad eftersom jag ville ha samma grund i alla intervjuer. Detta tänkte jag kunde underlätta analyseringsprocessen. Ibland var det dock så att informanterna själva kom fram till saker som tillhörde en annan fråga eller att ett intressant resonemang kom upp som en följd av frågorna. Jag avvek då från standardiseringen till förmån för ett mer naturligt löpande samtal och möjligheten att få fram fler nyanser.

I intervjuer finns det en risk att intervjuaren och informanten påverkar varandra. Detta kallas intervjuareffekt. Genom olika förväntningar och uppfattningar kan intervjuaren leda intervjun i en viss riktning likväl som informanten kan forma svaren utifrån sina förväntningar och uppfattningar. På så vis kan resultatet bli mer eller mindre färgat av andra faktorer, som till exempel av kön och etnicitet, än de faktiska frågorna. (Rosengren & Arvidson 2005). Detta är något som jag har behandlat genom att innan intervjun fråga om personen i fråga har läst informationsbrevet som jag skickat ut och på så vis vet de ungefär vad det kommer att handla om. Jag förklarade mer om informanten bad om det och på så vis hoppas jag att vi har haft någorlunda lika bild om vad intervjun kom att handla om. Dessutom har jag försökt att ställa frågor som är öppna för informanten att svara på, alltså att inte ställa ledande frågor. Vid intervjuerna märkte jag dock att det ibland var en utmaning att få informanterna att tala öppet om ämnet. Ämnet jag uppehåller mig kring kan leda till att informanternas arbetsplats, chefer eller kolleger framställs i mer eller mindre dålig dager och detta verkade några informanter ha tänkt på då några av dem i vissa tillfällen rättade vissa av sina uttalanden och efter intervjuerna var slut frågade hur jag kom att avidentifiera dem. En av dem började även fundera över huruvida det var rätt eller fel att säga att det kanske fanns de på avdelningen som var "motsträviga". Detta hanterade jag på så sätt att jag förklarade att jag inte kommer att nämna några namn och jag beskrev även lite vad som redan är skrivet om förändringar, i den mening att det för det mesta finns de som är mer och mindre positiva till förändringar och att det kan bero på olika saker. Mer skrivs om informanternas konfidentialitet i stycket jag kallar *etik*.

Vid intervjuerna använde jag en diktafon för att spela in intervjuerna. Jag frågade respektive informant innan intervjun om det gick bra för dem att jag gjorde det. Det var ingen som hade något emot det.

I genomförandet av mina intervjuer finns det en viss flexibilitet. Till exempel hade jag en hög grad av standardisering men avvek ibland från den och jag hade öppna frågor för att kunna få fram många olika resonemang. Enligt Grønmo (1996) kan kvalitativ forskning vara just flexibel. Utefter den data man får in kan man anpassa undersökningen. Detta är en fördel då man annars riskerar att missa viktiga perspektiv genom att inte ställa frågor om något som från början inte ingick i intervjuguiden eller för den delen, hela studien. Dock finns det samtidigt en risk med just detta, om forskaren ändrar för mycket kan ursprungliga intentioner och perspektiv förloras längs vägen. Dessutom kan det bli alltför olika situationer som beskrivs av informanterna och som sedan ska tolkas av forskaren. Detta kan ge en väldigt begränsad giltighet. (a a). Jag vill dock påpeka att trots min flexibilitet så har jag varit noga med att hela tiden resonera kring vad som är relevant och bör tas med i studien och vad som kanske är ett gott sidospår men inte i just denna uppsats. Min flexibilitet anser jag ledde fram till den fråga jag så småningom såg att mitt material uppehöll sig kring.

2.2.1 Bearbetning

Efter varje intervju transkriberade jag materialet. Det innebar att jag spelade upp ljudupptagningen av respektive intervju i omgångar och skrev ner det i ett Word-dokument. Resultatet var ett antal sidor information från de sex olika informanterna. Jag började med att läsa materialet och under tiden använde jag

"kommentarsystemet" i Word-dokumentet för att ta ut nyckelord och nyckel fraser. Detta liknar jag vid vad som brukar kallas att koda materialet. Watt Boolsen (2007) menar att kodning handlar om att identifiera textdelar som kan kopplas samman enligt särskilda principer. Detta betyder att man klassificerar materialet till mindre beståndsdelar. Watt Boolsen (a a) föreslår att materialet först delas upp i *segment*, mindre enheter som bildar olika övergripande avsnitt. Sedan förses segmenten med olika rubriker, etiketter och begrepp som leder till olika kategorier som i sin tur bildar koderna. Jag följde hennes exempel, men gjorde ingen uppdelning av materialet till det som Watt Boolsen (a a) kallar segment. Jag började istället direkt med att ta ut nyckelord och fraser, vilka kan liknas vid det som Watt Boolsen (a a) menar är rubriker, etiketter och begrepp. Detta gjorde jag för att dels lära känna materialet och dels för att kunna urskilja vad informanterna uppehöll sig vid. Mina nyckelord och fraser kopplade jag sedan samman och bildade med hjälp av dem kategorier. Tre nyckelord och en fras som jag fick fram var till exempel "utbildningsdag", "information", "delaktig" samt "förändra längs vägen" (med betydelsen att det som beslutats kan förändras längs vägen). Exempelen bildade följande kategorier: *kommunikation* (där hamnade både utbildningsdag och information), *delaktighet* samt *flexibilitet*. Watt Boolsen (a a) skriver att kategorierna bildar koderna. Genom att läsa igenom mina intervjuer och därigenom ta ut nyckelord och fraser och koppla dem till olika kategorier, kodade jag mitt material. Med utgångspunkt i mitt material, de kategorier och koder jag fått fram, tog jag sedan fram teorier som jag såg kunde hjälpa mig att bearbeta och förstå mitt material.

Det är berättelser från sex informanter som jag återger och tolkar. Att jag väljer att kalla det för berättelser är ingen slump. Genom att se på dem som berättelser vill jag påvisa att de inte talar om *en* sanning, utan att intervjuerna ger olika berättelser. Visst kommer jag i de två sista kapitlen göra tolkningar och dra slutsatser, men det är viktigt att ha i åtanke att dessa trots allt kommer från intervjuer, som beskriver hur mina informanter ser det. Det kan mycket väl vara så att det finns tydliga mönster och anledning att tro att det några informanter talar om skulle bekräftas av många andra, men det kan också vara så att det är få som skulle hålla med om det någon berättar. Med detta sagt innebär det inte att jag ser på mitt material som utan värde. Istället kan det ses som belysande av olika aspekter i en förändringsprocess. Precis det som Grønmo (1996) menar är meningen med den kvalitativa ansatsen.

I bearbetningen av mitt material stod jag inför ett dilemma som jag trodde att jag skulle slippa då jag inte skriver på uppdrag av någon. Jag tänkte länge igenom hur jag skulle formulera mig för att inte göra någon upprörd eller illa till mods. Det är trots allt härliga och ärliga människor som har gett mig sin tid för att jag ska kunna göra min uppsats. Som jag skrivit tidigare var det någon som frågade just hur jag kom att presentera materialet. Jag har tagit ställning till detta genom att tänka över de citat jag valt ut och tänkt på hur jag har framställt det. I vissa fall har jag valt att inte ta med citat som kan framstå som burdusa. Istället har jag utan citat beskrivit vad som ligger bakom den tolkning jag gjort. Genom att försöka visa olika infallsvinklar på samma fenomen tänker jag också att jag kan undgå att dra förhastade slutsatser som är dömande.

2.3 Etik

Innan jag började göra intervjuerna godkändes en etikansökan som jag skickat till etiknämnden på Malmö högskolas fakultet Hälsa och Samhälle. Däri beskrev jag mitt syfte och hur jag tänkte gå tillväga för att besvara det. Först efter att jag fått den godkänd kunde jag börja med mina intervjuer.

Under min uppsatsprocess förhöll jag mig till vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska krav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa grundas på forskningskravet och individskyddskravet. Forskningskravet innebär att forskning i sig är nödvändig och att samhället har rätt till att forskning bedrivs för att samhället och individer ska kunna utvecklas. Forskning ska vara meningsfull och hålla hög kvalitet. Mot forskningskravet måste påverkan på individen vägas, det vill säga individskyddskravet. Vetenskapsrådet skriver att forskning inte får bedrivas om den leder till psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning. (a a). Jag kommer i de följande fyra styckena behandla vart ett av de fyra forskningsetiska kraven.

Informationskravet handlar om att de som deltar i studien ska ha fått tillräcklig information för att kunna avgöra om han eller hon vill medverka. Dessutom ska deltagaren ha fått veta att han eller hon när som helst kan avbryta sin medverkan. (Vetenskapsrådet, 2002). Detta krav bemötte jag genom att skicka ut informationsbrev innan intervjuerna inbokades som beskrev studiens syfte, deltagarnas konfidentialitet och att uppsatsen kom att bli publicerad via Malmö Högskola. Vid själva intervjutillfället beskrev jag åter vad uppsatsen handlade om och att personen när som helst hade rätt att avbryta sin medverkan.

Samtyckeskravet bygger på informationskravet. Efter att information har getts till den medverkande ska den enskilde själv bestämma om han eller hon samtycker till medverkan. (Vetenskapsrådet, 2002). Jag inhämtade samtycke vid själva intervjutillfället då jag bad informanten att skriva under ett samtyckesformulär. Detta tog på inget sätt bort den medverkandes rätt att avbryta sin medverkan om så önskades.

Konfidentialitetskravet innebär att personuppgifter om dem som medverkar i undersökningen ska hålls konfidentiella samt utom räckhåll för obehöriga. Konfidentialitetskravet är speciellt viktigt vid behandling av känsliga uppgifter men det är svårt att avgöra vad som är en känslig uppgift. (Vetenskapsrådet, 2002). Inom vården ser jag till exempel information om patienter som känsliga uppgifter, men min uppsats har inget fokus på patienter och därmed har inga sådana uppgifter framkommit. Däremot kan andra uppgifter ha framkommit som kan ha känts harmlösa under intervjutillfället men vid senare eftertanke vållat ånger för informanten (se till exempel i stycket om intervjuareffekt). Står informanten nämnd med sitt namn kan detta bli en svår situation. Därför valde jag att avpersonifiera informanterna oavsett om de själva önskade det eller inte. Jag har också avvägt huruvida det är viktigt att berätta om informanterna är män eller kvinnor. Då jag inte såg något som kunde tyda på att mitt material påverkades av den "könliga" aspekten valde jag, med hänsyn till konfidentialiteten, att ge samtliga informanter kvinnliga namn. Jag valde att kalla informanterna från avdelning A för "undersköterska Anna", "sjuksköterska Agneta" och "chef Asta". Informanterna på avdelning B valde jag att kalla "undersköterska Britta", "sjuksköterska Blenda" och "chef Beata". Jag gick sedan steget längre och

funderade över om det var nödvändigt att jag skrev ut vilken klinik och avdelning jag genomförde studien på. Genom att inte namnge klinik och avdelning blir det svårare att koppla resultatet till informanternas identitet. Jag såg inga nackdelar med att inte namnge klinik eller avdelning och därför nöjde jag mig med att kalla undersökningsverksamheten för just "kliniken" och avdelningarna för "avdelning A" och "avdelning B". Genom att aidentifiera kliniken och informanterna har jag försökt undvika att specifika personer kan utpekas.

Nyttjandekravet handlar om att insamlade uppgifter om enskilda individer endast får användas i forskningssyfte. (Vetenskapsrådet, 2002). Data som jag har samlat in har bara använts av mig och jag har ingen intention att skicka det vidare. För att undvika att obehöriga fick tillgång till det insamlade materialet sparade jag allt på min personliga dator.

2.4 Validitet, reliabilitet

För att titta på forsknings trovärdighet brukar de två begreppen validitet och reliabilitet diskuteras. Validitet handlar om att det mätinstrument forskaren använder mäter vad som är avsett att mätas. Medan reliabilitet handlar om huruvida mätinstrumentet ger tillförlitlig och stabil data. En hög reliabilitet bygger på en god validitet. Det är ju ointressant att konstatera att det man mätt är tillförlitligt om man ändå har mätt fel sak. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008). I undersökningar med en kvantitativ ansats används begreppen om just själva mätinstrumentet, exempelvis en enkät, och data som insamlats med den. Men eftersom den kvalitativa ansatsen har ett annat upplägg än det kvantitativa används det valida och reliabla något annorlunda (Patel & Davidson 2011). Det kvalitativa förhållningssättet försöker hitta och beskriva fenomen och företeelser i olika situationer och om samma fråga ger olika svar vid olika tillfällen eller av olika individer är det inte det samma som att undersökningen har låg reliabilitet. Därför talar man sällan om reliabilitet i kvalitativ forskning. Istället används validitet i en något vidare bemärkelse och kan då liknas vid trovärdighet. I kvalitativ forskning söker man trovärdighet via god validitet genom hela forskningsprocessen. Validiteten blir då en sammanvägning av processen som helhet. Det handlar om allt från om materialet beskriver vad som ska beskrivas till om studien är sammanhängande och om forskaren är tydlig med hur han eller hon har analyserat materialet. (a a). Detta är sådant som kan hjälpa läsaren att fundera över om studien är trovärdig eller inte. Jag har förhållit mig till detta bland annat genom att här i metodavsnittet försöka visa mitt tillvägagångssätt och vidare i analysen redovisa vad jag har baserat mina tolkningar på.

3 TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel kommer jag ta upp två tidigare studier som gjorts om förändringar. Den ena handlar om en tänkt sammanslagning av två norska sjukhus och den andra handlar om införandet av ett nytt arbetssätt i Värmlands landsting som är tänkt att ändra vården som bedrivs i landstinget.

3.1 Employee experience of structural change

Jan Roald och Lars Edgren (2001) har gjort en studie som handlar om anställdas upplevelser av en strukturell förändring. Den baseras på intervjuer om en förändring som var på gång under fyra år men som till slut aldrig implementerades. Den handlade om sammanslagningen av två norska sjukhus. Syftet med studien var att undersöka och analysera anställdas erfarenheter av strukturell förändring på en del av Norges nationella sjukhus. Författarna hoppas med sin studie kunna bidra till att framtida förändringar implementeras bättre.

Roald och Edgren kom fram till tre kategorier som fångade de anställdas upplevelser vid förändringen. Dessa var målosäkerhet, organisationskultur och individens osäkerhet. Dessa tre formade tillsammans studiens huvudämne, nämligen anställdas motstånd som ledde till att hela projektet lades ner.

Målosäkerheten innebar att det först och främst fanns ett problem huruvida personalen kände sig delaktiga i förändringsprocessen. Förändringsledaren meddelade att beslut hade kommit om att en sammanslagning skulle ske och att personalen gärna fick delta i förändringsarbetet. I och med att beslutet redan fattats om själva förändringen ansåg sig de anställda inte ha en verklig påverkansmöjlighet, istället sågs inbjudan om deltagande i processen som en manipulativ handling. I sitt material fann författarna ingen samlad bild av varför förändringen skulle ske. Istället fann de fem olika tolkningar av sammanslagningen vilket gjorde att de anställda inte förstod om det fanns någon egentlig mening med sammanslagningen. Information gavs men den sågs som otillräcklig. En ökande frustration ledde till start av ryktesspridning och oro bland personalen.

Kategorin *organisationskultur* menade författarna handlade om existerande normer och värderingar. Kategorin innehöll informanternas känslor rörande hur olika de två sjukhusen var och att ingen av dem skulle kunna ge vika för den andres kultur. Anställdas oro för att den egna kulturen skulle bli dominerad av den andres ledde till att de ville förstärka den egna kulturen ännu mer. Dessutom lades vikt vid sammanslagningens tidspunkt. Informanterna menade att om förändringen hade lagts fram tillsammans med ett helt nytt sjukhus, så hade det blivit tvunget att acceptera sammanslagningen.

Till *Individens osäkerhet* lade författarna både individens personliga och den yrkesmässiga osäkerheten. Sjuksköterskorna såg sig inte förlora lika mycket som läkarna gjorde, då läkarna hade byggt upp sig ett namn som de var rädda för att förlora. Detta menade författarna gjorde att sjuksköterskorna hade lättare att anpassa sig.

Kärnkategorin, *anställdas motstånd*, innebar att en del av de anställda arbetade aktivt för att fördröja och hålla tillbaka sammanslagningen. Det man kämpade för var organisationens och den personliga autonomin. På det ena sjukhuset blev det dessutom en konflikt mellan förändringsledaren och de anställda vilket spädde på motståndet där. Argumenten var att den ena sidan ansåg att manipulation användes för att förändra, medan den andra menade att motståndet förstörde för nödvändig förändring. Författarna fann att anställda med hög inblandningsgrad i processen och en uttryckt vilja att påverka, var mer aktiva än de anställda som kände sig mindre involverade och drog sig tillbaka från processen. Oavsett

motståndsgrad bibehölls en positiv känsla för själva vårdarbetet och de anställda kände samma förpliktelser mot patienterna som de tidigare gjort.

Roald och Edgren trodde att en så lång förändringsprocess som det handlade om skulle leda till att anställda vände sig vid förändringar. Det gjorde de inte. Författarna fann istället att en ökande frustration försvårade de anställdas engagemang i sammanslagningen.

Roald och Edgren ger förslag till hur vart och ett av problemområdena kan lösas i framtida liknande situationer. De menar att det är känt att anställda som genomgår förändringar har svårt att ta till sig målbilden av förändringen och därför krävs en grundlig diskussion med alla inblandade som hade kunnat ge en bättre målbild. Specifik gruppriktad information skulle ha givits till olika anställda. Författarna sällar sig till Ericsons betydelse av informationsgivning ur artikeln *sensemaking in organisations - towards a conceptual framework for understanding strategic change* (2001) som menar att en genuin dialog är nödvändig. Den inbegriper sociala processer där människan försöker förstå andras argument och meningar. De skriver vidare att det enda sättet att kunna övervinna de kulturella skillnaderna som uppenbarligen fanns på de två sjukhusen, hade varit genom att förändringen kom ur en kris och alltså faktiskt var ett måste. Acceptans av förändringens nödvändighet är därför viktig men acceptansen kan komma först då det faktiskt finns ett behov av förändring vilket givetvis måste vara huvudpunkten i förändringen. För att möta individens osäkerhet bör de anställda motiveras till förändringsarbete. Roald och Edgren menar att till exempel ökad lön, jobbutmaningar och utvecklingsmöjligheter är faktorer som kan motivera de anställda till att se det positiva i förändringar. Författarna skriver att "studien betonar vikten av att klargöra behovet av förändring, skapa en gemensam vision och att ta det första steget likväl som att kommunicera detta steg till alla" (s323, min översättning).

3.2 Kvalitetsidén möter praktiken

Per Skålén (2002) följer och beskriver i sin avhandling *kvalitetsidén möter praktiken - institutionalisering, meningsskapande och organisationskultur*, institutionaliseringsprocessen av en organiseringsidé inom hälso- och sjukvården i landstinget i Värmlands (LiV). Tanken med avhandlingen är att se hur en förändringsidé med ett NPM-koncept översätts och egentligen internaliseras i det praktiska arbetet och vilken roll det lokala sammanhanget spelar. Kvalitetsidén kallades LiV 2002. Författaren utgår i sin studie från både en central och en lokalnivå. Den centrala utgörs av de gamla tjänstemännen och den nya ledningen inom LiV. Den lokala är vårdpersonal på berörda sjukhus.

Skålén ger en bild av kulturen som rådde bland LiVs tjänstemän (de gamla tjänstemännen) innan importeringen av kvalitetsidén. Det som färgade kulturen var "Värmlandsvägen" vilken var som en symbol för den väg man valt att gå inom landstinget. De NPM influenser som starkt påverkade landsting och andra organisationer under 1990-talet valdes att inte tas in i LiV, vilket blev en viktig del av Värmlandsvägen. Detta syntes tydligast i valet att behålla alla de fem akutsjukhus som bildade fem olika distrikt. En annan sak som påverkade kulturen var "grabbgänget". Detta kom ur att det främst var män som innehade de högre tjänsterna inom landstinget och de hade en stark sammanhållning och informanterna berättade om en tydlig grabbighet. En ny landstingsdirektör

tillträdde 1996. Det är hon och ekonomichefen som främst personifierar vad Skålén kallar "den nya leningen". Hon förde med sig nya idéer färgade av NPM och det var dessa idéer som låg bakom kvalitetsidén och därmed LiV 2002. Med LiV 2002 följde bland annat att man skulle arbeta efter de tre målen *nöjda värmlänningar*, *nöjda medarbetare* och *ekonomi i balans*. En annan grundtanke med LiV 2002 var att man skulle sträva efter att liknande behandlingsmetoder användes på alla fem sjukhus och detta benämndes *processororientering*.

Införandet av de nya idéerna gick inte helt enligt den nya direktörens plan. De gamla tjänstemännen menade att de inte hade något emot de nya idéerna. Istället låg problemet i att förändringstakten var för hög och att LiV:s tidigare tillvägagångssätt kritiserades orättvist av det nya. De gamla tjänstemännen och den nya ledningen hade olika bilder av hur det nya skulle införas och dessutom ansåg många tjänstemän att det direktören förmedlade med ord inte stämde överrens med vad som sedan hände. Skålén menade att det faktum att det främst var den nya ledningen som arbetade för de nya idéerna kan vara en anledning till varför kvalitetsidén inte översattes till handling.

När LiV 2002 skulle omsättas i praktiken startades processgrupper med deltagare, till exempel sjuksköterskor och läkare, från de olika sjukhusen uppdelade efter olika medicinska discipliner. Deras jobb var att arbeta med de tre målen som satts upp på central nivå. Vid Skåléns intervjuer med deltagarna i processgrupper framkom att många av informanterna inte verkade känna till målen, utan det var först efter hans uppräknings av dem som informanterna nickade igenkännande. Det rådde inte heller en klar bild av vad målen egentligen innebar. Bilden skiljde sig främst processgrupperna emellan och Skålén tolkade detta som att det kunde ha att göra med att de olika deltagarna tillhörde olika medicinska delar inom vården. Målen i sig uppfattades som positiva men inte som något nytt och personalen hade svårt att förstå vad de egentligen skulle förändra och de förstod inte heller syftet med den.

Den centrala nivån menade att LiV 2002 genomsyrades av delaktighet vilket få av sjukvårdspersonalen höll med om. De menade att eftersom de blev tilldelade sig de tre målen, hur de skulle uppnås och vilka verktyg de skulle använda för att uppnå dem fanns det inte mycket att vara delaktig i. Vårdpersonalen ansåg att deras erfarenheter inte togs tillvara.

Huruvida LiV 2002 inkorporerades i praktiken, och inte bara skrevs in i verksamhetsplanen, ser Skålén berodde på organisationskulturen som rådde i varje processgrupp. De grupper som hade en kultur som liknade den som kom med LiV 2002 tillägnade sig den också mer likt originalet än de som hade en kultur som skiljde sig från LiV 2002. De gjorde istället om LiV 2002 så att det passade den rådande kulturen.

Skålén menar att en möjlig slutsats är att "kvalitetsidén har i viss utsträckning institutionaliserats i den formella strukturen men kommer rimligtvis inte att institutionaliseras på aktörsnivån inom den närmaste tiden" (s 161). Skålén kommer vidare fram till att LiV 2002 tydliggjorde de tre aktörsgruppernas förhållningssätt gentemot organisering vilket förde medlemmarna i grupperna närmre varandra. I och med de stärkta grupperna blev resultatet i aktörsgrupperna, och därmed i det praktiska arbetet, att de rådande kulturerna inte förändrades utan tvärt om vidmakthölls.

3.3 Sammanfattning av de två studierna

Jag valde de två studierna för att jag anser att de behandlar huvudbegreppen i min uppsats, nämligen förändring och kommunikation. Trots att båda studierna tar upp organisationskultur som en viktig faktor ser jag det som att de även ger en stor plats åt kommunikationens roll. Roald & Edgren menade till exempel att målbilden med förändringen måste tydliggöras och kommuniceras till alla. Skålén tog upp att det var problematiskt att det som kommunicerades inte sedan såg ut att stämma med resultaten. I båda studierna ser jag det som att det har funnits en diskrepans mellan de berördas syn och förväntningar på förändringarna. Genom kommunikation kunde det ha öppnats upp för en förståelse för de olika perspektiven som ledningen i studierna istället har tolkat som motstånd. I båda studierna blev slutresultatet inte vad ledningarna hade förväntat. Orsaker som tas upp är olika målbild och ifrågasättande av förändringarnas nödvändighet. Detta får mig att undra för vems skull förändringarna skulle göras och om de var nödvändiga.

4 TEORETISK TOLKNINGSRAM

Mitt syfte handlar om att undersöka förändringar i relation till kommunikation. Därmed anser jag att teorier som handlar om förändring och kommunikation kan hjälpa mig att förstå och analysera mitt material. I detta kapitel kommer jag därför beskriva bland annat hur kommunikation kan ses på och vad kommunikation kan göra i en förändringsprocess. Innebörden av kommunikation som jag främst förklara här, är den som av diverse författare beskrivs som mer än den envägs kommunikation som togs upp redan i inledningskapitlet. På så vis blir detta kapitel till stor del en fördjupning av problemformuleringen från kapitel ett.

4.1 Kommunikation

Bruzelius & Skärvad (2008:59) skriver att "kommunikation är grunden för att åstadkomma samordnade aktiviteter". För att något ska förändras krävs en samordnad aktivitet varpå jag tolkar det som att kommunikation är grunden även för förändringar. Kommunikation handlar om överföring och tolkning av information (Kaufman & Kaufman 2010). På så vis är information en huvudingrediens i kommunikation. Hamrefors (2009) skriver att man bör se kommunikation som en multidimensionell, relationsskapande process och inte bara som en envägsprocess som man gjort förr (som bland annat beskrevs genom Scientific Management i inledningskapitlet), då detta begränsar kommunikationens betydelse. Han menar vidare att det finns flera sätt än direkt verbalt tal att kommunicera på, exempelvis genom planer och idéer som i sin tur skapar dialoger med de involverade. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar i samma anda att till kommunikation hör även förmedling av "attityder och känslor från en person eller grupp till en annan" (s295). Detta innebär att kommunikation kan ske på flera sätt, även genom exempelvis tolkning av känslouttryck. För att underlätta att information alls mottas, kan man kommunicera samma budskap flera gånger och genom många olika kanaler. Dessutom ger samtal med mottagarna en förståelse för hur de tolkat informationen, på så vis göds också kommunikationen. (Flaa m fl 1998). Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att god kommunikation innebär att ledningen ger information till de anställda vilken de anställda svarar på och ger sina åsikter om. Det är i detta utbyte som tolkningen jag skrev om i början

av stycket sker. Att bara ge information är alltså inte det samma som att kommunicera då kommunikation innebär att en dialog förs (Ahrenfelt 2005). I det följande kommer jag tala om kommunikation, information och förändring. Vad som är viktigt att komma ihåg är att information, som jag tar upp en hel del i den följande texten, alltså inte är det samma som kommunikation.

Kommunikation handlar inte bara om att en sändare, antag ledningen, ska sända ut budskap som en mottagare, antag den anställde, mottar i samma form, utan det handlar också om att budskapet tolkas, förändras och sänds tillbaka till den ursprungliga sändaren, så visar det att kommunikation är dynamisk och snarare handlar om deltagare än sändare och mottagare, i varje fall skiftar rollinnehavandet på sändare och mottagare (Heide m fl 2005). Jag skrev i inledningskapitlet att Johansson & Heide (2008) menar att förändringar inträffar som ett resultat av att människor kommunicerar. Om förändring på så vis är en produkt av kommunikation, och kommunikation är en dynamisk process, innebär det att en förändringsprocess också borde vara dynamisk. (Johansson & Heide 2008). Johansson & Heide (a a) menar att om man ser kommunikation som att ledningen ska sprida en viss information och att processen slutar där, så har man missat en viktig del i kommunikationen som kommer att påverka en förändrings utgång. Man har förbisett de tolkningar och reaktioner som anställda ger och har på informationen, vilket i slutändan ofta ger att det finns ett gap mellan ledningens tänkta resultat och det verkliga resultatet. Detta är heller inte kommunikation i deras ögon. De skriver också att alla problem i en organisation inte är kommunikationsproblem. Det kan finnas bland annat tekniska eller ekonomiska förutsättningar som ger problem. Dock menar de att för att lösa samtliga problem krävs en välfungerande kommunikation mellan ledning och anställda. (a a).

Strid (1999) tar upp olika effekter som information och kommunikation har. Han menar att en effekt som informationsgivning har är att förstärka en viss bild av exempelvis organisationen. Genom att människor dras till sådant som de känner igen kan det förstärka ett viktigt budskap. Vidare menar han att det faktum att människor letar efter det de känner igen, påverkar i vilken omfattning ny information tas in. Liknande menar Hamrefors (2009) att tidigare erfarenheter påverkar hur vi ser på nya saker. Enligt Strid (1999) kan information hjälpa till att skapa attityder till nya företeelser som vi annars inte vet hur vi ska hantera. Strid (a a) tar också upp att information påverkar de normer vi bildar och förhåller oss till. Det som kommuniceras som "det rätta" kommer också bli det vi sedan identifierar oss med och håller oss till. En annan effekt av information är påverkan på vad vi pratar om. Det vi vet och får veta, är också det vi kan prata om. Alla dessa effekter av information kommer att påverka hur fruktbar kommunikationen är och därmed hur förändringsprocessen ser ut.

4.2 Delaktighet

Strid (1999) menar att information är till för att skapa deltagande och engagemang. För att medlemmar i en organisation ska kunna delta och påverka, måste de ha kunskapen för det. Kunskap kommer genom information. Därför är information så viktig, då den leder till att medlemmarna aktivt kan delta i organisationens processer – vet man inget kan man heller inte säga mycket. (Strid a a). Han skriver att kommunikation kan få individer att delta och påverka sin situation och därmed spelar information en stor roll i förändringsprocesser.

Gustavsen (1996) har betonat delaktighet som en av de viktigaste delarna för ett framgångsrikt förändringsarbete. Han menar till exempel att en stor anledning till att förändringar misslyckas beror på att alla som berörs av förändringen inte har givits möjlighet att delta. Gustavsen (a a) kopplar delaktighet till kommunikation då han anser att *demokratisk dialog* är grunden för framgångsrika förändringsarbeten. Begreppet dialog innebär att ett ämne rör sig fram och tillbaka mellan dialogens deltagare, som kommunikation. Den demokratiska dialogen innebär att alla som berörs ges möjlighet att delta. Dessutom bör alla vara aktivt medverkande eller hjälpa varandra att bli det. Vidare är det viktigt att sträva efter att deltagarna är jämställda vad gäller deras kännedom om det som ska diskuteras. Med det följer att deltagarna förstår det som det talas om. Alltså menar även Gustavsen (a a) att kunskap om ämnet är viktigt för att alla ska kunna skapa sin åsikt om det. Ytterligare gäller att alla måste ha insikten att andras argument kan vara bättre än de egna. Det är viktigt för den fortsatta dialogen att det som kommer fram ur den faktiskt tas tillvara och används i den fortsatta förändringsprocessen. Det finns annars en risk att det inte ses som någon mening med att delta. (a a). Genom att ta tillvara det som kommer fram används kommunikation till att skapa nya förhållningssätt och förändringar. Det liknar jag till det som Detz (2003) tog upp när han pratade om att en demokratisk kommunikation ska skapa och inte återskapa, som jag skrev i inledningskapitlet. Likt Gustavsen (1996) menar Johansson & Heide (2008) att kärnan i förändringsarbete och kommunikation bör vara dialog och samverkan. Gustavsen (1996) betonar att chefen bör ge förutsättningar för en demokratisk dialog genom att praktiskt finnas i verksamheten. Liknande skriver Johansson & Heide (2008) hur viktigt det är att ledningen är ute och pratar om och förhör sig om förändringarna med organisationsmedlemmarna. De tar också upp uttrycket "walk the talk" som har betydelsen att ledningen också bör göra det som de förutsätter att andra ska göra och därmed är också de delaktiga. Heide m fl (2005) skriver hur chefens roll bland annat är att förmedla information och chefen är ofta som en "gatekeeper" som kan filtrera, förklara och förädla det som kommuniceras. Fastän de anställda ofta kan få tag i information så är det fortfarande chefen som främst har tillgång till informationen. (a a).

Under rubriken *problemformulering* i inledningskapitlet tog jag upp Bruzelius & Skärvads (2008) modell om att förankra förändringar i personalgruppen. Denna modell och dess antaganden stämmer väl överrens med det som Lenéer-Axelsson & Thylefors (1993) skriver, nämligen att det kan vara bra att förändringar tar tid så att de hinner nötas för att se om de behövs och är väl genomtänkta. Vidare menar de att eftersom anställdas stabilitet och trygghet (både känslan av och i verkligheten) påverkas vid förändringar är det bra om de som berörs av förändringarna får vara med och påverka och tilldelas information för att få veta hur förändringarna faktiskt kommer påverka dem. När det gäller kommunikation och information vid förändringsarbete kan man genom att informera så fort en förändring börjar ta form undvika eventuell spridning av rykten och oro (Thylefors 2009). Lenéer-Axelsson & Thylefors (1993) skriver att misstänksamhet och oro är känslor som förändringar kan medföra. Misstänksamhet kommer främst om förändringar initieras från högre instanser eller utifrån. Oron som kan väckas bygger på ovisshet och arbetstagarens farhåga för att exempelvis mista jobbet, byta arbetsuppgift eller att inte klara av det nya. Om misstänksamhet och oro tas upp till samtal kan konflikter och stagnationer, baserade på känslorna, undvikas och förändringen får bättre grogrund. (Lenéer-Axelsson & Thylefors 1993). Detta bygger så klart på att det inte finns någon grund till oro och

misstänksamhet, vilket Lenéer-Axelsson & Thylefors verkar anta. Förändringar kan vara bra och ge tillfredställande omväxling men bara om de inte påtvingas dem som berörs av dem (Thylefors 2009). Bruzelius & Skärvad (2008) menar att anställda stödjer förändringsarbete om de "bedömer dem vara viktiga och meningsfulla, begripliga och hanterbara" (s430). Genom kommunikation blir berörda insatta och får förståelse för vad som händer samt får påverka det, vilket kan balansera orostankar samt eliminerar situationer där anställda blir påtvingade förändringar (Johansson & Heide 2008).

4.2.1 Varför inte delta?

Som jag skrev i stycket ovan, är det viktigt att det som är ämne för kommunikationen ses på med mening av de som ska vara med i processen, annars är risken att deltagande i kommunikationen och i förändringsprocessen uteblir.

Andra saker som kan påverka hur en organisations medlemmar deltar i kommunikationen är hur accepterat det är att tycka annorlunda. Morrison & Milliken (2000) skriver att kommunikation med andra åsiktskaraktärer än den som främst råder inom organisationen kan vara meningslös om det inte visar sig påverka eller rent av farlig att yppa om de ger negativa konsekvenser för dem som uttalar sig. De menar att många organisationer har system som istället för att uppmuntra åsiktsfrihet, leder till tystnad. Morrison & Milliken (a a) menar vidare att anställda kan komma att lastas för sin tystnad, vilket är oroande. Ledningen ifrågasätter varför anställda inte är mer delaktiga och inte berättar om problem när de ser dem. Författarna tar upp det faktum, att misstro kan vara en anledning till att anställda inte för fram negativa åsikter. Likt Gustavsen (1996) menade att det som kommer fram genom dialoger bör resultera i något, menar Morrison & Milliken (2000) att om det inte leder till något positivt att delta så finns det inte heller någon mening med att delta. Thylefors (2009) skriver att om det är så att förändringar inte leder till det som förväntats, kan det leda till att de som trots att förändringen skulle ge andra resultat får en negativ syn på förändringar. Lenéer-Axelsson & Thylefors (1993) påpekar att speciellt stora förändringar blåses upp som mer positiva eller negativa än vad de egentligen är och när det inte blir som förväntat kan det leda till att de berörda känner misstro för förändringen och de som beslutat om den. Vidare menar de att förändringar är som bäst när de är små och kontinuerliga för att korrigera det pågående arbetet. För att förändringar ska bibehållas och "bli en del av verksamheten" krävs stabilitet runt och i förändringen (a a).

4.3 Formell och informell kommunikation

Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver att två vanliga uppdelningar av kommunikation är formell och informell kommunikation. Formell kommunikation handlar om den information som överförs planerat inom organisationen (kan även ske utanför organisationen men det har jag valt att inte inbegripa här). Den formella kommunikationen kan delas upp i vertikal och horisontell. Vertikal kännetecknas av det som går uppifrån och ner eller nerifrån och upp. Problematiskt i den vertikala kommunikationen kan vara att budskapet som kommuniceras riskerar att förvrängas mer och mer för varje hierarkisk nivå som finns i organisationen och som måste passeras. Dessutom kan det vara problematiskt när ledningen kommunicerar neråt, då de medvetet eller omedvetet kan filtrera bort negativa delar för att inte framställa organisationen i dålig dager eller för att ledningen oroar sig för att negativ information ska försämma bland

annat dens egne ställning och de anställdas arbetsmoral. Likväl finns det problem med information som ska gå nerifrån och upp. Här är det främst den ojämna maktfördelningen som påverkar informationsinnehållet. Underordnade vill inte heller ge negativ information om arbetet eller dem själv. De strävar istället efter erkännande av chefen vilket kan leda till en skev bild av verkligheten. Här spelar alltså yrkesrollernas olika status roll. I en perfekt vertikal kommunikation färdas viktig information obehindrat upp och ner i den riktning som krävs. När det gäller horisontell kommunikation rör den sig istället mellan individer på samma hierarkiska nivå, till exempel inom samma avdelning eller mellan personer med samma yrkestillhörighet. Kommunikation mellan kolleger och yrkeskategorier gör att organisationsmedlemmarna lär sig om varandras uppgifter. (Jacobsen & Thorsvik 2008).

Informell kommunikation är till skillnad från den formella oplanerad. Den kan färdas i vilken riktning som helst inom organisationen. (Flaa m fl 1998). Formell information blir gärna ett ämne för den informella kommunikationen. Därmed kan den informella diskussionen spela en avgörande roll för huruvida anställda ställer sig bakom eller emot ledningens information. (Jacobsen & Thorsvik 2008). Det finns dock risker med informell kommunikation. Det kan lätt uppstå rykten när inkorrekt information sprids. Informell kommunikation riskerar också att bli ojämnt fördelad då den sprids till den som blir tilldelad den och detta urval kan vara starkt diskriminerande. (Flaa m fl 1998). Johansson & Heide (2008) påpekar vikten av den informella kommunikationen i förändringsprocesser. De menar att organisationsmedlemmar genom informell kommunikation kan skapa en förståelse av det som händer och på så vis bli en del av förändringen istället för någon som bara antas nicka och utföra.

4.4 Feedback och förståelse

Som jag beskrev i inledningskapitlet kan anställdas inblandning i en förändring ses om både positiv och negativ. Ibland kan anställdas inblandning, ifrågasättande och prat om det nya ses som motstånd. Huruvida det rör sig om ett faktiskt motstånd eller inte kommer jag inte teoretisera kring här. Dock spelar, som redan anats i ovanstående stycken, anställdas inblandning i förändringarna stor roll. Ford m fl (2008) menar att man kan välja att se det som ofta kallas motstånd som en sorts feedback och som engagemang i organisationen istället och därmed dra nytta av det oavsett om det kallas motstånd eller inte. Feedback och engagemang menar de kan påverka förändringsdesignen och kan vara avgörande för en förändrings framgång. De menar att det i en organisation finns en viss typ av kommunikation och konversation. Tal om förändringar påverkar kommunikationen och konversationerna genom att de fylls med ny information som bearbetas av organisationsmedlemmarna. Genom konversationer kan anställda översätta (göra dem verkliga och meningsfyllda för dem själva) och förstå förändringar. Om de inte förstår dem så kan andra som kan förklara och legitimera förändringen delta i konversationen. De menar att det inte spelar någon roll om det som tas upp i konversationerna är positivt eller negativt, det viktiga är att de förs så att dels klarhet kan inbringas och dels att förändringen kan få ett fäste i organisationen. Dock är konversationer till sin karaktär kortlivade varpå författarna menar att det är en utmaning för ledningen att hålla konversationerna vid liv så länge och så brett att de hinner skapa en grogrund för förändringen. På så vis innebär den formella kommunikationen att den inför nya begrepp som sedan kan bearbetas både formellt och informellt. Den kan ge feedback på förändringsdesignen och på

så vis påverka förändringars framgång. Thylefors (2009) skriver att motstånd mot förändringar oftast kommer ur att de som är emot förändringarna inte ser verksamheten på samma sätt som de som föreslår dem. Därför kan kommunikation leda till förståelse och en eventuell, men inte tvungen, samsyn. Thylefors (2009) menar att det finns en bild av att alla ska vara just överens. Det räcker inte med att alla gör vad de ska utan främst chefen vill att alla också ska gilla och tycka att det som görs är det bästa, vilket hon menar inte måste vara fallet, eftersom anställda kan göra ett bra jobb ändå.

4.5 Sammanfattning av den teoretiska tolkningsramen

Här följer en sammanfattning av det jag genom olika författare förklarat i detta kapitel. Förändringar kan vara påfrestande för de som berörs. Kommunikation som innehåller delaktighet och bearbetning är en faktor som bland andra Ford m fl (2000) menar kan ge en framgångsrik förändring då det leder till feedback och förståelse. De menar att kommunikation sprider förändringen. Om man som Ford m fl (a a) ser kommunikation som positivt och inte som motstånd, välkomnar man olika åsikter och kommunikation får vara ett utbyte mellan människor som lyfter upp och tillåter olikheter. Kommunikation handlar om ett relationellt utbyte och inte bara informationsförmedling (Hamrefors 2009). Om man inte ser fördelarna med att olika åsikter kommer fram, kan man fråga sig om man egentligen vill kommunicera och det synsättet på kommunikation liknar den begränsning som Hamrefors (a a) menar ligger i envägskommunikationen. Delaktighet är ett nyckelord i relation till kommunikation. Enligt Heide m fl (2005) bygger kommunikation på att människor deltar. Gustavsen (1996) beskrev deltagande genom den demokratiska dialogen och menade att det är bra i en förändringsprocess då det ger berörda tillfälle att förstå, påverka och ta till sig förändringen vilket i sin tur kan ge en mer genomtänkt och mer framgångsrik förändring. I förändringsarbete bör kommunikation inbegripa att allt inte redan är bestämt utan att det lämnas plats till utveckling av förändringen när olika argument för det läggs fram. Om allt redan är bestämt (om till exempel ledningen redan har fattat alla beslut) kommer "kommunikationen" bara bestå i information som inte kan påverkas eller sägas något om från deltagarnas sida och varken förändringen eller kommunikationen är dynamisk så som Johansson & Heide (2008) menat att de ska vara. Då har det heller inte kommunicerats utan bara informerats. Information i sig har positiva sidor, exempelvis på grund av dess kunskapsinnehåll vilket Strid (1999) skrev, och är grunden till kommunikation. Om information däremot inte leder till kommunikation begränsas informationens nytta i förändringsprocessen, till exempel kommer kunskapen som förs med information inte att utvecklas. Lenér- Axelson & Thylefors (1993) skrev att brister i kommunikation och liten delaktighet från de berörda kan leda till bland annat misstro inför förändringar, grusade förhoppningar och mindre framgångsrik förändring.

Det är den nästintill utopiska bilden av multidimensionell kommunikation, som enligt författarna ovan ska utgöra grunden i förändringsarbete. Med den som grund verkar det utifrån författarna i texten som att endast förändringar som är väl genomtänkta och som det finns ett behov för, genomförs. Viktigast är kanske att tillägga att det verkar som att det ger utrymme för att komma fram till om en förändring över huvudtaget behövs. Således är innebörden som läggs i begreppet kommunikation avgörande för hur den kan ses påverka förändringsprocesser.

5 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel kommer jag presentera resultatet av mina intervjuer och koppla det till vad som framkommit under teoriavsnittet och tidigare forskning. Resultatet är som jag tidigare skrivit berättelser från sex informanter som jag genom citat och berättande återger och tolkar här. Citaten är uttagna från intervjukontexten och jag kommer beskriva vilken innebörd jag har tolkat att citaten har. Som jag skrev i metodavsnitten är det tre informanter från respektive två avdelningar på en klinik vid SUS som har intervjuats. Informanterna på avdelning A har jag valt att kalla "undersköterska Anna", "sjuksköterska Agneta" och "enhetschef Asta". Informanterna på avdelning B har jag valt att kalla "undersköterska Britta", "sjuksköterska Blenda" och "enhetschef Beata". Jag har valt att presentera resultatet från båda avdelningarna tillsammans. Jag presenterar alltså ingen skild del som bara handlar om avdelning A respektive B utan avdelningarna tas upp parallellt. Kapitlet börjar med en genomgång av de förändringar som har gjorts och sedan kommer ett avsnitt om vad informanterna sagt om kommunikation och hur de ser på begreppet. Därefter följer en genomgång av informanternas förståelse av förändringarna som kopplas samman med kommunikationsdelen. I slutet av respektive avsnitt som jag delat upp detta kapitel i, kommer en sammanfattning av varierande längd som beskriver vad jag har tagit upp och kommit fram till i avsnittet.

5.1 Vilka förändringar har gjorts?

Det har gjorts många förändringar på kliniken på senare tid. Någon informant har i vissa fall tagit upp fler förändringar än dem jag tar upp här under. Dessa har jag valt att inte fokusera på då intervjuerna nästan uteslutande har handlat om de förändringar som jag har valt att belysa. De som jag inte tar upp här har handlat mer om medicinska framsteg än verksamhetsutveckling. Förändringarna som beskrivs ger den bas som uppsatsens syfte och frågeställningar sedan bygger på. En stor förändring var att kliniken flyttade till ett nybyggt hus på sjukhusområdet för ungefär ett år sedan. En annan stor förändring som gjorts är att kliniken har omorganiserat sitt arbetssätt. Det nya arbetssättet kallas patientnärmre vård (PNV) och har inneburit flera förändringar.

Enhetschef Asta beskriver förändringar som gjorts såhär:

"Alltså det har varit mycket förändringar på avdelningen sista tiden. /.../ Flytten hit till nya huset från den gamla avdelningen har varit en jättestor förändring. Dessförinnan så gjorde vi mycket förändringar kring hur vi skulle arbeta här på avdelningen när vi väl kom hit, för att ny avdelning med ett runt hus kräver ju en, ett helt annat sätt att arbeta på. /.../ Framförallt PNV har vi ju jobbat med."

Asta tar i citatet upp att de har flyttat till ett nytt hus, som är runt till formen. Det i sig innebar att det krävdes att de ändrade sitt arbetssätt. De hade börjat med ändringarna av arbetssättet en tid innan flytten ägde rum. De nya arbetssätten tolkar jag är PNV, som hon säger att de framförallt har arbetat med. Citatet tar alltså upp de två stora övergripande förändringarna som genomförts under ett fåtal år tillbaka. Flytten genomfördes för cirka ett år sedan och ändringar inför det nya arbetssättet, PNV, påbörjades på avdelningen dessförinnan. Att byggnaden är rund har med en arkitektävling att göra. I intervjun med Beata berättade hon att det var

fyra eller fem byggnader som var med i tävlingen. Tävlingsbidraget som vann är således huset som mina informanter arbetar i.

PNV innebär en omorganisering av hur de anställda på kliniken arbetar. En stor skillnad märks på hur sjuksköterskorna och undersköterskorna nu arbetar. Förr arbetade sjuksköterskorna och undersköterskorna mer var för sig.

Undersköterskan Anna säger såhär:

"PNV det är att, vi är närmre patienten. Patienten ska försöka ha samma personal i den mån det går. Vi arbetar en sjuksköterska och en undersköterska tillsammans, så att de verkligen lär känna oss. /.../ Patienterna ser oss hela tiden och vet att det är vi som kommer. Det blir kontinuitet när man jobbar så."

Anna berättar att PNV innebär att de ska vara närmre patienten. En sjuksköterska och en undersköterska arbetar nu tillsammans, eller i team som en annan informant uttryckt det. Alltså har det gjorts en förändring av vem sjuksköterskorna och undersköterskorna arbetar med. Det ska i den mån det går vara samma undersköterska och sjuksköterska som arbetar tillsammans hos patienten. På så vis blir det bättre kontinuitet i arbetet. Senare i intervjun beskriver Anna hur detta leder till en trygghet för patienterna och att de till exempel inte ringer lika ofta för att de vet att personalen är i närheten.

För att verkligen vara närmre patienterna så har man också ändrat på expeditionen. Tidigare hade man bara en expedition där alla samlades. Nu har det ändrats så att det finns flera små expeditioner utplacerade i närhet av patientrummen. Blenda beskriver PNV såhär:

"Man ska vara liksom rätt så nära sina patienter. Ha sin expedition nära och så. Ja men så att man på nått sätt är ett lag även med patienten. /.../ Där [på det gamla stället] hade vi ju bara en expedition. /.../ Så att det är ju liksom en stor förändring att man har några rum och sen så är expeditionen precis utanför de rummen och så, så att rent geografiskt är det ju mer."

Blenda menar att PNV är ett arbetssätt där man ska vara nära patienten och vara ett lag med den. De är nära varandra geografiskt eftersom det nu finns flera små expeditioner istället för bara en stor som var fallet på det gamla stället. Nu har de några patienter som ligger i rum med den egna expeditionen precis utanför.

Genom PNV menar enhetschef Asta att de har omfördelat resurserna jämfört med hur det var på det gamla stället. Detta har man gjort genom att se över uppgifterna som de anställda tidigare hade och därefter sett hur dessa kunde utföras på ett bättre sätt. Sjuksköterskan Agneta beskriver omfördelningen genom fler förändringar såhär:

"Vi har infört att vi har en koordinator som är en sjuksköterska, men som tar alla inkommande samtal, fördelar, tar emot rapport på nya patienter och fördelar dem. Sköter mycket den här administrativa biten där det ändå behövs en sjuksköterska. Vi har infört en undersköterska som har en kökstjänst, eller det är flera undersköterskor som turas om att vara det. Men där är alltid, dagtid, en i köket som förbereder inför måltider, har hand om disk. Så att hon inte ska vara ute vi vården. Det har ju mycket med hygien och så att göra, utan hon är

bara i köket. Förbereder alla mellanmål och sånt. Det är väl det stora. Sen, alltså, PNV det, är ju alltså jätte, det är ju det stora så."

Agneta beskriver här två av de förändringar som även de övriga informanterna tar upp i sina intervjuer. Förut hade de ingen särskild som tog emot samtal. Det innebar att tid gick åt till att svara i telefon och ofta var det inte ens telefon till rätt person. De hade inte heller någon särskild som var i köket vilket inte var ett effektivt sätt att få ut mat till patienterna på. Men nu, som Agneta säger, så har de tillsatt en koordinator och sett till så att det alltid är någon som har hand om köket. Det blir också mer hygieniskt på detta sätt. Jag tolkar det som att PNV är en stor förändring som innehar många förändringar och på så vis, precis som Asta beskrivit, inneburit en omfördelning av resurserna.

Informanterna beskriver också hur förrådssystemet har förändrats så att det inte längre är de själva som måste fylla på förråden. Nu är det istället vaktmästaren som ska syssla med sådant. Enhetschef Beata beskriver hur de har försökt få till en bättre användning av deras resurser genom alla de ovan nämnda förändringarna. Jag har i följande citat tagit med ett av de exempel på förändringar som Beata ger i förhållande till den bättre resursanvändningen:

"Undersköterskor och sjuksköterskor bedriver vård, de ska inte tvätta eller packa upp förrådet utan det gör de vaktmästarna som är anställda för det. /.../ Var och en ska göra det den är bäst på så att man kan få så mycket tid som möjligt till patientvården."

Jag ser det som att citatet visar vad tanken har varit med PNV. Jag tyder citatet som en sammanfattning av meningen med alla förändringar, med exemplifiering av att det nu är vaktmästaren som ska sköta tvätten. Förändringarna har helt enkelt gjorts för att frigge tid till att vårda patienterna.

5.1.2 Resumé – Gjorda förändringar

På kliniken som jag har utgått från har det gjorts väldigt stora och många förändringar. Samtliga informanter har beskrivit i stort sätt samma förändringar. De övergripande förändringarna är flytten och förändringen av arbetssättet från hur man arbetade på den gamla kliniken till PNV. PNV har inneburit bland annat att personalen arbetar i lag, att sjuksköterskor och undersköterskor arbetar mer tillsammans, att en koordinator har tillsatts, att det alltid är någon som har hand om köket och att inte längre undersköterskorna ska fylla på i förråden.

5.2 Hur har kommunikationen sett ut?

I teorikapitlet menade Hamrefors (2009) att kommunikation kan ske på många olika sätt. Exempelvis kan man kommunicera genom planer och idéer som i sin tur skapar dialoger med de involverade. Jacobsen & Thorsvik (2008) skrev att även förmedling av attityder och känslor är kommunikation. Jag belyste också att kommunikation enligt till exempel Johansson & Heide (2008) handlar om deltagande och Detz (2003) beskrev kommunikation som skapande. På de två avdelningarna har det funnits ett flertal forum och, enligt de flesta informanter, goda möjligheter till kommunikation kring förändringarna. Det har kommunicerats både innan förändringarna implementerats, under själva implementeringen och efter det att de har kunnat se en del resultat av förändringarna. Som även kommer framgå av avsnittet nedan anser informanterna

att de har ett arbete framför sig för att förbättra de förändringar som har gjorts och de anser att de ännu inte är färdiga med förändringsarbetet. I avsnittet ämnar jag beskriva hur kommunikation har använts och på så vis besvara min första frågeställning.

5.2.1 Planerad kommunikation

Till den planerade kommunikationen har jag kopplat de formella forum i vilka deltagarna har kunnat kommunicera. Hit har jag till exempel dragit de utbildningsdagar som hållits med avdelningarna och att de anställda har varit på studiebesök. Formell kommunikation är det som planerat sänds ut från den som vill kommunicera och det kan det ske på många olika sätt. Jag kommer här ta upp de kommunikationssätt som informanterna berättat om. De flesta av dem ger en bild av en lång process med många möjligheter till deltagande och påverkan. Både Lenéer-Axelsson & Thylefors (1993) och Bruzelius & Skärvad (2008) poängterar att om en process får lov att ta tid ger det goda förutsättningar att ge goda förändringar. På de båda avdelningarna har det varit en lång process fram till själva flytten men det är främst avdelning A som har haft en längre process före införande av PNV.

Enhetschef Beata beskrev många olika sätt som ledningen och de anställda kommunicerat på. Hon var själv med under hela byggprocessen, under fem till sex år innan byggnaden var färdig. På så vis kunde hon löpande informera om det fortskridande arbetet på arbetsplatsträffar. Personalen fick titta på ritningar och göra studiebesök i den nya byggnaden. I Lund byggdes rum upp av små kuber för att man skulle kunna se hur det kom att se ut och om utformningen av rummen var praktiska. Därefter byggdes ett fullskaligt rum för att hela personalen skulle kunna se hur det kom till att se ut i verkligheten och komma med förslag till ändringar och förbättringar av det uppbyggda rummet. Det gjordes en enkät som personalen skulle fylla i om synpunkter på interiören och praktisk utformning av lokalerna. Beata menar att de hela tiden ville få synpunkter från personalen som de sedan kunde arbeta in i byggandet.

Till följd av förändringarna var det några som var mer negativa än andra. Att det fanns de som inte tyckte om förändringarna tas upp av samtliga informanter. Istället för att avfärda de negativa åsikterna som något dåligt och oönskat ser jag det som att ledningen valde att inkorporera dem i kommunikationen. En kommunikation med bara en sorts åsikter är, om man ser till vad jag beskrivit i min teoridel, inte en fulländad kommunikation. Gustavsen (1996) beskriver till exempel hur allas åsikter måste vara tillåtna. Morrison & Milliken (2000) talar om hur vissa organisationer inte tillåter andra åsikter än de som ledningen föredrar och Ford m fl (2008) tar in det faktum att nyanserade åsikter kan vara ovärderlig feedback. Beata beskriver i citatet nedan bland annat hur de försökte ta tillvara på och göra om de negativa reaktionerna till något positivt genom att lyssna på personalen som inte tyckte om det nya:

"När det var en väldigt gungig period där i början så gjorde vi [Beata och hennes parledare] lite olika arbetsgrupper /.../ så försökte vi vända de som hade jättemycket synpunkter som var rätt så negativa till att använda deras kraft till att bli konstruktiv istället och ge förslag till förändringar och förbättringar. Och sen har vi försökt tillmötesgå det så mycket som möjligt. Och så hade vi arbetsplatsträff en gång i veckan de första månaderna bara för att visa att vi är

här och vi hör er. Och sen liksom så fick man väl liksom klaga av sig. /.../ Vi pratade ju mycket om arbetssättet, mycket om arbetsbeskrivningar, de fick själv göra nya arbetsbeskrivningar utifrån det här PNV."

Här tolkar jag det som att när de hade flyttat till det nya huset och det var en svår period med många negativa reaktioner på förändringarna, ordnade Beata och hennes parledare, som är ansvarig för läkarna, grupper som kunde vara ett forum för att ta upp alla olika synpunkter. Genom grupperna skulle de som var emot förändringarna kunna berätta vad de tyckte var dåligt, för att de sedan skulle kunna komma fram till lösningar på problemen. Beata och hennes parledare försökte sedan tillmötesgå förslagen så väl de kunde. Dessutom hade de många arbetsplatsträffar i början för att visa att de fanns där för personalen och att personalen skulle kunna prata av sig. De pratade mycket om de nya arbetssätten som PNV innebar och personalen fick själv göra sina arbetsbeskrivningar som skulle innehålla både hur de ville arbeta och vad de måste göra. Att involvera personalen i arbetsbeskrivningar, ordna grupper som ska ta upp kritik och så vidare, pekar på att ledningen ser de anställdas inblandning som någonting bra och liknar feedback som Ford m fl (2008) tog upp. Genom de olika kommunikationsforumen ser det ut som att en demokratisk dialog hålls igång i vilken olika argument är välkomna. Genom att välkomna olika argument kan den demokratiska dialogen, som Gustavsen (1996) framhäver, berikas. Det antyder också att olika argument kan leda fram till ett bättre beslut vilket är ett viktigt resultat av att föra en dialog och är samtidigt nyttigt för förändringsprocessens framgång. Beslut blir enligt Lenéer-Axelsson & Thylefors (1993) på det viset mer nyanserat och genomtänkt. Dock verkar utgångspunkten vara att ledningen har fattat beslut som de anställda sedan får "klaga av sig" om. Som jag skrivit här ser jag det som något positivt att de får komma med åsikter och att det kan leda till förbättringar, men saken är att ledningen ändå har tagit de första besluten. Dessutom försöker ledningen tillmötesgå förslagen så mycket som möjligt, vilket antyder att personalen kan påverka bara till en viss del.

Beata berättade att det är många som arbetar på avdelningen och att det därför kan vara svårt att få ut information till alla. I förhållande till avdelning A som har färre medarbetare så tror hon att det är svårare för henne att nå ut till alla. När det gäller införandet av de nya tankarna och arbetssätten menar hon att de "har försökt göra det på en jodnära nivå". Beata menar att sjukhuschefen nog vill ha sjukhuset mer "leanit" och det tolkar jag som att sjukhuset ska följa lean-filosofin¹. Att Beata som sagt vill göra det mer jordnära uppfattar jag som ett sätt att bidra till att alla ska förstå vad det handlar om bättre och dessutom att förändringarna införs på ett sätt som fungerar i verksamheten. Det behövs inga "fina ord" som hon uttrycker det utan det viktiga är att det ska vara begripligt och användbart. Att alla förstår vad det handlar om och vad man pratar om, är enligt Gustavsen (1996) viktigt för att alla ska kunna delta i den demokratiska dialogen. Jag tror att Beatas tanke om att göra framförallt PNV till mer jordnära, blir ett sätt att hjälpa till att skapa de anställdas förståelse av förändringarna. Dessutom vittnar det om att Beata vill införliva den verklighet som förändringen ska införas i till själva förändringen. Det tror jag leder till att de tänkta förändringarna blir dynamiska i sin karaktär,

¹ Lean Healthcare är verksamhetsfilosofin som SUS har. Den handlar om att stordrift och massproduktion ska ersättas med mindre enheter som har större eget ansvar och på så vis kan förbättra arbetet längs vägen för att stoppa upp tidstjuvar med mera. Tanken är att en patient inte ska behöva bli runtskickad och spilla tid på väntan, utan att vården ska flyta på bättre genom att det som patienten behöver finns samlat. Målet är bland annat att förkorta vårdköer. (skane.se)

vilket också beskrivs i teoridelen som en viktig faktor i ett framgångsrikt förändringsarbete. Skålén (2002) beskrev hur vårdpersonalen anpassade förändringen till hur det var i den egna gruppen och på så vis blev det på vissa ställen ingen förändring alls. Jag tolkar det som att Beatas beskrivning av hur hon velat göra så att förändringarna passat avdelningen, inte behöver betyda att förändringen görs om till att inte egentligen vara en förändring. Vid uppräknningen av förändringarna som gjorts beskriver samtliga informanter i princip förändringarna på samma vis vilket jag anser skulle varit svårt om det i realiteten inte gjorts några förändringar.

Sjuksköterska Blenda säger bland annat såhär om hur förändringarna har kommunicerats:

"Ja, om man tänker på ombyggnaden så är det ju något som har legat på lut i många, många år. Men sedan när man då började se ritningar och sånt, så började man förstå att 'så här långt har det aldrig varit tidigare' så att då förstod man att... Och det kom, ja både av Beata -vår avdelningschef, och klinikchef och sånt, fortlöpande information. Och det här med PNV det for väl samma väg kan jag säga. Och där hade vi en visionsdag faktiskt, där vi pratade mycket om PNV. /.../ Det är faktiskt första gången på alla mina år på kliniken som vi hade en gemensam visionsdag, alltså både för, alltså för halva personalstyrkan åt gången."

Jag ser det som att Blenda beskriver en process som började med att hon i flera år vetat att en ombyggnad av kliniken skulle ske och som sedan tog fart på allvar när hon fick se ritningarna på det nya huset. Då förstod hon att ombyggnaden faktiskt var på riktigt. Hon berättar hur det fortlöpande kom information från bland andra Beata och klinikchefen. Hon beskriver också att de hade visionsdagar där halva personalstyrkan var med åt gången. Det var första gången för henne som så många av personalen var samlade på det viset. Blenda verkar vara glad över att de träffades så. Att ledningen ville att alla skulle vara med på visionsdagarna tolkar jag (med tanke på Blendas positiva reaktion på det) har bidragit till att Blenda ser ledningen som öppen och som att de ger personalen en viktig roll i förändringsprocessen. Det anser jag kan ha skapat en positiv attityd till delaktighet, så som Strid (1999) menar att kommunikation och information kan göra. På visionsdagen menar Blenda att de pratade mycket om PNV. Hon beskrev vidare i intervjun att där var en kille som berättade om PNV på visionsdagen och som sedan också kom till verksamheten och gav tips på hur de kunde förbättra arbetet med PNV. Jag ser det som att det har kommunicerats om förbättringar av PNV efter införandet av arbetssättet. Det tyder på att det inte bara varit ett konstaterande att PNV ska implementeras och sedan vara färdigt. Utan det har getts tillfällen att arbeta fram förbättringar av arbetssättet i och med att personalen fått besök av samma kille, som var på visionsdagen, på den nya avdelningen. Detta uttryckte Blenda i intervjun som positivt. På så sätt ser jag förändringsarbetet som pågående och hela tiden utvecklande. Blenda beskriver visionsdagarna positivt och själva meningen med dem verkar ha varit att prata om PNV och själva ordet antyder att de har handlat om en vision av PNV. I denna beskrivning är visionsdagen något som ska föra ut en vision eller bild av PNV och dagarna kan leda till skapande kommunikation med jämlika deltagare som beskrevs i teoridelen genom Gustavsens (1996) demokratiska dialog. Jag vill dock diskutera det faktum att något som kallas visionsdag inte måste innebära att det rör sig om en skapande kommunikation. Som jag skrivit tidigare verkar det vara

en hårfin gräns mellan skapande och reproducerande kommunikation, där det förstnämnda enligt min teoretiska tolkningsram är det som leder till förståelse för och framgångsrika förändringar och det andra handlar om att man ska hålla sig till samma budskap och värderingar och inte tillåts skapa något nytt. Strid (1999) menade att information leder till kunskap och att information kan förstärka attityder och förklara sådant som händer. Likväl som informationen på visionsdagarna kan vara grunden för en demokratisk dialog, borde den också kunna vara grunden för reproducerande av attityder och förklaringar som inte leder till en demokratisk kommunikation. Jag skulle då kunna tolka visionsdagarna som att de beskriver vad PNV är, hur det ska fungera och därefter slutar processen och att det som ser ut som en inbjudan att påverka, handlar mer om manipulation. I det fallet handlar det om en envägskommunikation som till exempel Hamrefors (2009) menar är en förlegad förståelse av kommunikation. Jag uppfattar det inte som att Blenda talar om visionsdagarna som en upplevelse av manipulation. Jag ville ändå ta upp diskussionen då jag anser att det som ser ut som kommunicerande kan ha den tudelade betydelse som jag diskuterat kan läggas i begreppet kommunikation.

Det är inte bara Blenda som beskriver den långa processen till flytten. Alla informanter menar att ombyggnaden har legat på lut i många år. Det tror jag påverkade det faktum att informanterna inte beskriver det som en chock att de skulle flytta. Att under lång tid ha vant sig vid tanken av en förändring menar bland annat Ford m fl (2008) är bra för en förändrings resultat.

I intervjuerna med personerna från avdelning A beskrivs i stort sätt samma kommunikationsvägar som har gjorts ovan. Agneta beskriver hur de innan flytten till den nya byggnaden fick anmäla sitt intresse till olika smågrupper där de planerade och funderade över vad de ville med det nya huset, hur det skulle se ut och hur de kunde förändra sitt arbete där. Det som kom fram i smågrupperna tog de sedan upp med ledningsgruppen som sedan hade det med sig när de planerade. Vidare berättar informanterna att de haft planscher i personalrummet där alla fick sätta upp förslag till förändringarna. Genom smågrupper och planscher har de anställda kunnat prata om förändringarna och designen på dem och de verkar har varit delaktiga redan innan beslutsfattarstadiet.

Agneta berättar att de skickar ut e-post till alla med information om små förändringar som kommer fram längs vägen på det nya stället. De gör ändringar i förändringarna efterhand, när de märker vad som fungerar och vad som inte fungerar i praktiken. De skickar ut e-post om nyheter dels om det är långt till nästa arbetsplatsträff, dels för att alla faktiskt ska få informationen. Agneta påpekar att nästan alla kommer till arbetsplatsträffar, men de som inte gör det ska ändå ha tillgång till informationen. Detta tolkar jag som ett sätt att försöka sända samma information till alla så att alla är jämlika i kommunikationen. Att alla har fått samma information menar ju Gustavsen (1996) är en förutsättning för den demokratiska dialogen.

Anna beskriver att hon har varit med i en grupp som arbetar med PNV sedan flera år tillbaka. Hon har därmed haft mycket information om PNV. Hon berättar hur hon sprider informationen till andra genom att protokoll från gruppens möten skickas ut och genom informationspärmar som finns på expeditionerna. Genom gruppen som Anna varit med i tolkar jag det som att hon har fått goda kunskaper om PNV som hon sedan också sprider till de andra. Detta anser jag kan kopplas på

samma sätt till Gustavsens (a a) resonemang om den demokratiska dialogen som jag beskrev i stycket ovan.

När det gäller PNV framgår det att processen har sett lite olika ut för de två avdelningarna. Avdelning A beskriver ett tidigare och längre förarbete med PNV. De började arbeta med det innan avdelning B. Enhetschef Asta talar i följande citat om hur de på avdelningen påbörjade arbetet med PNV:

"Jag tror att, låt det vara osagt, men jag tror att det var 2006 som vi fick boken och började läsa. Och då började alla tänka, för man kan se den boken som en liten kokbok. Men då började folk se 'vad kan vi göra på vår avdelning?' "

Asta beskriver här hur en bok som handlar om PNV introducerades 2006 varpå arbetet med PNV började redan då. Den var som ett startskott som gjorde att de anställda började fundera över hur de kunde förändra deras avdelning utefter PNV. Detta pekar på att förändringen har tagit tid och som Lenéer-Axelson & Thylefors (1993) säger fått "nötas" vilket är bra för att förändringar ska kunna bli så bra som möjligt. Detta tyder på att det tidigt skapats en dialog eller som Ford m fl (2008) kallar det, en konversation om förändringarna, i detta fall PNV, som aktualiserar nya begrepp som sedan ges tid till att bearbetas och få en grogrund på avdelningen. Dessutom menar Ford m fl (a a) att konversationerna påverkar förändringsdesignen. Det tolkar jag även har varit fallet på avdelning A, då avdelningen har funderat över hur förändringen kan göras till något bra hos dem. På så vis kan tidiga och fortgående konversationer påverka förändringarnas framgång. Med detta menar jag att om de som berörs av förändringen har fått vara delaktiga och påverka förändringens utformning, genom att fundera ut hur exempelvis PNV kan införas på den egna avdelning, så har de kunnat påverka förändringen så att den passar dem. Detta leder till att förändringen blir mer legitim och förhoppningsvis blir mer verklighetsförankrad.

Beata säger såhär om hur förändringsprocessen med PNV såg ut på hennes avdelning:

"Vi fick göra den korta versionen. När vi flyttade in så skulle vi försöka arbeta så. Så de har kommit längre i det tänket. Och det är ibland så att hoppar man över processen så är det nästan som ett brev på posten att det kommer inte att gå riktigt lika bra, eller det kommer till att ta längre tid."

Dem hon menar har kommit längre i tänket är avdelning A. Själva "tänket" tror jag handlar om att ha ställt om sig till det nya arbetssättet i tankarna och i det praktiska arbetet. Beata menar att en risk med att inte ha bearbetat PNV lika mycket som avdelning A, att de har "hoppat över processen", är att införandet av PNV inte kommer gå lika bra, eller i alla fall kommer ta längre tid än det hade behövt göra. Avdelning B har också läst boken som avdelning A pratar om, men utifrån detta citat verkar det som att de ändå inte har jobbat in sig i PNV lika mycket som avdelning A. Genom att hoppa över processen har inte samma förutsättning med en lång förberedelse för och översättning av förändringen funnits som beskrevs när de gällde avdelning A.

Det är bara avdelning A som tar upp att ledningen har frågat huruvida de på avdelningen skulle vara intresserade av PNV. Sjuksköterskan Agneta säger följande:

"Det här med PNV, tror jag faktiskt kom uppifrån ledningen, att man hade hört talas om PNV. Att det var liksom, man hade börjat jobba med det på mycket kliniker och då frågade de lite om hur pass intresserade vi skulle vara utav det. Och jag vet att vi på A var rätt så intresserade och kände att 'nä men det skulle vara spännande att testa något nytt!'"

Citatet visar att avdelning A har haft en valmöjlighet att införa PNV. Det verkar inte vara något som blev påtvingat dem av ledningen. Ledningen frågade om de på avdelningen var intresserade av det, vilket avdelningen verkar ha varit. Att vara en del i kommunikationen och få ta ställning till beslut så som Agneta berättar, gör enligt Johansson & Heide (2008) att förändringar inte blir påtvingade och därmed självvalda. Detta i sin tur ger mer framgångsrika förändringar. Tillvägagångssättet att först prata med de anställda är helt annorlunda än det tillvägagångssätt som beskrivs vid sammanslagningen av de norska sjukhusen i kapitlet *tidigare forskning*. Där blev de anställda meddelade att ett beslut om förändringen (sammanslagningen) hade tagits och detta ledde till att de anställda ifrågasatte om det överhuvudtaget kunde påverka någonting och att det bara var ett sätt att manipulera de anställda till att tro det. Dock är det omöjligt att veta vad som hade hänt om avdelningen inte hade haft ett intresse i att införa det nya arbetssättet. Som Agneta berättade var det många kliniker som hade börjat med PNV och huruvida det egentligen var en valmöjlighet kan i relation till detta ifrågasättas. I den andra studien som jag tog upp i *tidigare forskning* hade de gamla tjänstemännen valt att inte införa de nya idéerna som andades NPM. Men till slut kom den nya kvalitetsidén in i verksamheten i alla fall på grund av den nya direktören. Hon hade bestämt att det skulle införas varpå arbetet med det började. Detta var som en följd av att många runt omkring redan hade anammat idéer från NPM. Om många kliniker runt om kliniken i min studie börjat införa PNV kan det tyda på att det även skulle införas så småningom på Kliniken, så som det gjordes i Skåléns (2002) studie (dock utan större lycka), varpå valfriheten kan ifrågasättas. Som sagt beskrev Agneta att avdelning A var intresserade och vi kommer inte få veta hur det annars hade gått, men jag anser att tanken är intressant att lyfta.

5.2.2 Informell kommunikation

Här kommer jag ta upp den kommunikation som inte skett på ett lika planerat vis som den som jag beskrivit ovan. Avsnittet innehåller även de budskap, syner på delaktighet och påverkningsgrad som jag har uttytt finns i intervjuerna.

Nedan följer två citat som behandlar hur de två enhetscheferna ser på sin roll i förändringsprocesser. De talar om hur förändringar påverkar deras arbete och kräver mer kommunikering i det dagliga arbetet.

Chef Asta:

"Man måste ju som chef, när det är mycket förändringar, så måste man vara delaktig. Och fånga upp det som inte fungerar och framför allt se så att saker efterföljs."

Jag tolkar det som att Asta menar att när det görs mycket förändringar måste hon vara delaktig i det som personalen möter. När hon är delaktig så fångar hon upp sådant som inte fungerar och kan framförallt se till att beslut efterföljs.

Chef Beata:

"Ja det är ju mycket, mycket mer vara ute och försöka snappa upp när det blir oroligheter eller frågor. Eller ibland bara guida, för att jag är ju den som kan lokalen bäst för jag har den i huvudet, för ritningarna i så många år. Men mycket har varit att bara finnas till. Och liksom mota Olle i grinden. När det har liksom varit så här 'men varför är det så här?' 'jo men det är...' 'ja just det'. Och så synas, finnas, tror jag liksom har blivit ett behov mycket mer."

Beata är inne på samma spår som Asta och menar att det på grund av förändringar finns ett behov av att synas och guida. Hon har sett ritningarna på byggnaden i många år och tror att hon därför kan byggnaden bäst och kan guida personalen i den. En stor del i hennes arbete är att bara finnas till för personalen mer. Hon menar att genom att göra det så kan hon "mota Olle i grinden". Jag tolkar det som att "Olle" är frågor på och misstro av förändringar. Hon beskriver att genom att direkt svara på ifrågasättanden och förklara förändringarna så släpper hon aldrig in Olle. Det talar för att hon ger förutsättningar för att Olle ska försvinna innan han kan göra någon skada. Att mota bort Olle anser jag kan vara bra om Olle inte är berättigad. Rör det sig om missförstånd eller frågor som måste klaras upp och som inte rör sig om egentliga problem så är det bra att Beata kan vara den personen som kan klargöra och förklara hur saker fungerar och varför. För att berättiga Beatas "motande" krävs att misstron och ifrågasättandena inte har någon egentlig grund. Finns det fog för misstro eller ifrågasättande, till exempel för att förändringarna inte har blivit som det var lovat, så kan "mota Olle" snarare peka på att andra åsikter än ledningens inte är tillåtna och att ledningen snabbt vill underminera eventuella hot mot ordningen. Om Olle på så vis får beteckningen motstånd, borde det göras välkommet för att kunna tas in av ledningen som feedback (Ford m fl 2008) som kan göra förändringar och verksamheten ännu bättre. Ford m fl (a a) talar även om att konversationer är viktiga. Istället för att se det som att Beata "motar Olle" kan det peka på att Beata ger sig in i konversationen för att kunna få klarhet i vad Olle innebär och då kunna ta in det i verksamheten som just feedback och i eventuella fall lösa upp problem. Därmed menar jag att "mota Olle" kan vara både något som berikar kommunikationen i att vara en multidimensionell process och något som begränsar kommunikation till att handla om att chefen berättar hur anställda ska tycka och varför de ska tycka så.

Som citaten från enhetscheferna visade ansåg de båda att de behövdes ute i verksamheten. De såg att deras delaktighet också kunde påverka huruvida förändringarna var framgångsrika eller inte. Både Gustavsen (1996) och Johansson & Heide (2008) påtalade hur viktig ledningen är i ett förändringsarbete. Deras faktiska närvaro hos personalen tolkar jag kan ge de förutsättningar som behövs för den demokratiska dialogen. De kan snappa upp problem och ger därmed också chans till lösning av dem genom dialog och förklaring. Genom att synas ute i verksamheten tror jag också att det blir lättare för dem att hålla konversationen igång om förändringarna som Ford (m fl 2008) menade var en av utmaningarna i förändringsarbetet. Jag gav "Olle" betydelsen misstro. Det är något som bland annat Lenéer-Axelsson & Thylefors (1993) tar upp. De skriver också att genom att ta upp och prata om sådant som leder till misstro kan onödiga konflikter lösas och undvikas och det är detta som ger den berikande kommunikationen som jag talade om i stycket ovan. Jag tolkar enhetschefernas närvaro på avdelningarna som ett sätt att kommunicera informellt.

Kommunikationen ändras från dag till dag beroende på vad de berörda behöver prata om.

Jag ser det även som att den högre ledningen, de som är över Asta och Beata, ses av de anställda som delaktiga i arbetet. Till exempel säger undersköterskan Anna:

"har vi några bekymmer och så som inte hon [Asta] kan ta rätt på, så får ju ledningen komma hit så får vi prata med dem. /.../ Det är ju viktigt "

Detta citat tyder på att Anna anser att Asta är tillgänglig men även klinkledningen då den kan kallas in till avdelningen för att reda ut diverse bekymmer. Anna säger också att hon tycker att just detta är viktigt. Det tolkar jag kan vara ett tecken på att det som bland andra Gustavsen (1996) säger om hur viktigt ledarens delaktighet är, ser ut att stämma och att de faktiskt upplevs av i alla fall Anna vara just delaktiga. Anna berättar även vid två tillfällen i intervjun att hon tycker att "det är högt i tak" på avdelningen. Alla får säga vad de tycker och Anna menar att det är en förändringsbenägen klinik.

I kontrast till den kommunikation som beskrivits i kapitlet och tolkningen att informanterna har beskrivit en delaktighet, finns även en annan bild. Undersköterskan Britta som lyst med sin frånvaro än så länge i kapitlet ger här en viktig och nyanserade bild av det hela. Hon säger bland annat följande:

"Ja vi hade visionsdagar som de kallade det för, då vi då skulle göra vissa saker. Vi skulle sammansvetsat. Ja, alltså de la ner mycket för att det här skulle bli bra. Och till viss del blev det bättre och till viss del blev det pannkaka liksom. /.../ Nä men jag bara tänker mer på att man blir tvingad till förändringar det är inte något vi, man själv har suttit ner och sagt 'vi gör det här' 'vi provar på det ett tag och ser om det funkar eller inte funkar'. Utan här är det 'vi ska göra det'. Och det är inte så lätt. /.../ Men jag tycker ändå att, vi var välmedvetna om att vi skulle flytta, väl medvetna om hur det skulle se ut, hur det skulle bli kanske. Men det är en sak att höra hur det ska bli. Men det är en annan sak, som jag har sagt innan, att hur är det att jobba i det? Hur är det i praktiken?"

Jag ser Brittans uttalande som att hon menar att det fanns en del goda försök att kommunicera kring förändringarna men att det också var mycket som inte blev så bra. Att det inte blev bra tror jag kan ha att göra med hur hon beskriver kommunikationen av förändringarna. Jag tolkar det inte som att hon uttrycker samma känsla av delaktighet som de andra informanterna, utan hon säger tvärt om att de blev tvingade till förändringarna och att det inte var något som de själva hade suttit ner och kommit fram till eller att de hade någon valmöjlighet. Att inte bli påtvingad förändringar är enligt Lenéer-Axelsson & Thylefors (1993) en förutsättning för en framgångsrik förändring. Det är genom kommunikationen som en icke påtvingad förändring kan komma, då den berörde kan vara med och påverka men också förstå varför det blir som det blir. Jag tyder det som att Britta inte har upplevt kommunikationen som en demokratisk dialog, i vilken alla har möjlighet att delta och som därmed ger påverkansmöjlighet och förståelse. Det ser ändå ut att ha funnits en del kommunikation, eller kanske snarare information, då Britta menar att det fanns en medvetenhet om förändringarna. Hon upplevde att det var en annan sak, när förändringarna väl skulle implementeras och hon skulle arbeta i dem. Britta berättade också tidigare i intervjun att hon ansåg att det som

kommunicerats från ledningen om förändringarna bara var positivt. Thylefors (2009) beskrev hur ett resultat som inte ser ut som det man hade väntat sig i förändringsarbete kan leda till en negativ syn på förändringar. Att det inte har blivit så som det beskrevs i början av förändringsprocessen kan då påverka hur Britta ser på förändringarna och processen i dagsläget. Jag kommer att fortsätta diskussionen om delaktighet längre ner i kapitlet. Man jag ville redan nu belysa att det inte är en entydig syn på hur kommunikationen kring förändringarna har fortlöpt och att valmöjligheten i förändringen även upplevts som begränsad.

Den informella kommunikationen som hjälper till att sprida förändringar och leder till förståelse verkar vara mer eller mindre ständigt aktiverad. Den informella kommunikationen beskrev jag till exempel när jag berättade att enhetscheferna var ute i verksamheten och försökte fånga upp missnöjen och prata med personalen. Ett annat exempel är undersköterskan Anna som var väldigt engagerad i den slutliga utformningen av bygget och avdelningarna:

"Ja då när vi höll på att bygga här, vi gjorde det ju under tre månader, då var här. Jag var ju här alltid. Jag och några från de andra avdelningarna också, men vi hade ju alltid med oss olika människor hela tiden så alla var, alla har varit här och hjälpt till hela tiden. Så alla liksom har haft insyn i hur långt det har framskridit och 'nu gör vi såhär'. Och man pratar ju alltid, de [kolleger] kom ju alltid och frågade mig på eftermiddagen, 'jaha, vad har du nu gjort idag?' och så. Så att alla har varit med, alla har tyckt till och så."

Citatet beskriver hur Anna var delaktig i den praktiska utformningen av förändringarna. Under tre månader gjorde hon och några från de andra avdelningarna färdigt interiören i det nya huset. Hon hade med sig olika personer från avdelningen och berättade för dem hur det gick med förändringarna. På så vis pratade hon och berättade om det som hände när hon och andra befann sig i det nya bygget. När hon sedan var i det gamla huset tog hon med sig information tillbaka som blev ämne för konversationerna där. Kollegerna frågade hur det gick och hon berättade. Genom att Anna var delaktig i processen hölls konversationen levande och kopplat till Ford m fl (2008) kan det ses som en viktig del som gjorde förändringsprocessen till en del av vardagstalet. Det visar hur förändringarna gjordes till ämne för den informella kommunikationen. Jag tolkar det även som att citatet pekar på att Anna tillsammans med några andra var där mest, men att tillfället även utnyttjades till att få andra på avdelningen att se vad som hände. Detta vittnar om att information gjordes tillgänglig för flera. Trots att främst Anna var där så inbjöds andra att ta del av det Anna arbetade med. Anna menar också att alla på avdelningen har varit med och tyckt till vilket kan tyda på att det har funnits förutsättningar för att personalen utöver Anna varit delaktig i processen. Att använda en anställd i förändringsprocessen så som Anna användes kan ses som ett sätt att stimulera konversationerna som handlar om förändring. Jag beskrev i teoridelen risken att informell kommunikation kan vara diskriminerande. Det finns inget som säger att alla har varit jämlika och fått ta del av all informell kommunikation. Det faktum att Anna berättar om att olika människor hela tiden följt med påkar på att många har fått vara en del av den informella kommunikationen. Detta sätt att göra människor, i detta fall Anna, delaktiga på och därmed också kunskapsbärare, ser jag som ett sätt att också hjälpa till att sprida informationen vitt och brett. Sedan är det mottagaren som tolkar och svarar på informationen och bara för att Anna säger att alla varit delaktiga betyder inte det att alla känner sig delaktiga och det menar jag att Britta ger exempel på.

Både undersköterskorna och sjuksköterskorna menar att de dagligen i personalgruppen, fortfarande, talar om förändringarna både informellt och formellt. Blenda svarar så här på en fråga om de i personalgruppen pratar om förändringarna:

"Ja det gör vi ju nästan varje dag. Speciellt det här med att vi nu har kommit på att 'det här skulle vi nog... sett annorlunda ut' /.../ Det diskuteras mycket så. Men nu är det ju som det är, så nu kan vi ju bara försöka göra det bästa möjliga av detta. Men man kommer ju kanske på lite olika tankar att man, vi kan förändra lite till. /.../ Men prata det gör vi ju varje dag det kan jag ju säga."

Blenda menar att de nästan varje dag, talar om förändringarna. Speciellt pratar de om vad som kunde gjorts annorlunda. Jag tolkar citatet som att hon till viss del anser att det inte finns mycket att göra åt det som de menar skulle sett annorlunda ut, utan att de får göra det bästa av situationen. Dels tolkar jag det som att hon anser att de kan förändra lite till av hur det ser ut. Det kan vara så att hon menar att de kan göra något åt vissa saker, medan andra är svårare att påverka. Jag tycker också att citatet förmedlar att Blenda har en positiv bild av förändringarna. Framför allt för att hon inte verkade ha några bekymmer med att de får göra det bästa av situationen.

Agneta svarar så här på samma fråga som Blenda fick:

"Ja men det gör vi ju hela tiden. Och jag kan ju känna att många, det är en rätt så rolig personalgrupp, för många kommer med småtips och folk är rätt så inspirerade liksom till att vilja förändras."

Agneta säger att de pratar om förändringarna hela tiden. Jag tolkar det som att det i deras samtal kommer fram nya idéer till fortsatta förändringar och att människorna i gruppen inte har något emot förändringar. Stämningen i gruppen är något som alla tagit upp. Alla har berättat att de tycker att gruppen de arbetar i är bra och trevlig.

Ford m fl (2008) menar att konversationer som förs, vilka jag klassar informella samtal i arbetsgruppen som, är positiva oavsett om det som sägs är positivt eller negativt. De menar att det viktiga är att de förs så att andra deltagare kan bringa klarhet till de samtal som är av negativ karaktär. Britta beskriver mer än Blenda och Agneta hur det främst är det negativa som kommer fram när de pratar i personalgruppen:

"Självklart pratar vi. Och oftast så är det många gånger, det negativa kommer alltid fram 'det är så jobbigt det här' och 'varför ska vi göra det här?' och 'varför gör vi det här?' och hela den biten alltså. Det är ju sällan de bra förändringarna som kommer fram. Det har blivit bättre med större rum, alltså alla de här. Det är väldigt lätt att det positiva aldrig kommer fram. Utan det är alltid, oftast det negativa som man lägger energi på."

Jag tolkar det här citatet som att Britta menar att konversationer om förändringar främst handlar om de negativa upplevelserna av förändringarna. Britta berättar inte om det bringas någon klarhet i eller kommer någon förståelse för

förändringarna som Ford (a a) menar är det goda i att konversationer om förändringar förs. Istället berättar Britta bara hur energi läggs på det negativa.

5.2.3 Påverkan och delaktighet

Anna som jag ovan beskrev var involverad i utformningen av avdelningen, blev tillfrågad om hon ville vara med, vilket hon bevisligen ville. Hon beskriver att hon kände sig privilegierad över att ha blivit utvald att ta så stort ansvar i den slutliga utformningen av avdelningen. Hon berättar att det också är många av hennes egna tankar som har fått vara med och styra hur det ser ut på avdelningen idag. Jag anser att detta vittnar om att hon har kunnat vara med och bestämma till skillnad från vårdpersonalen i Skåléns (2002) studie som tog upp att vårdpersonalen uppfattade det som att de inte hade någon egentlig påverkan. I Skåléns (a a) studie upplevde vårdpersonalen att allt var bestämt från början. De tilldelades mål och hur de skulle nås och sedan skulle de egentligen bara skriva in det i verksamhetsplanen. Här beskriver Anna hur hennes idéer faktiskt har genomförts. Det verkar som att Anna har "fått en extra känsla för stället" som hon själv uttrycker det. Detta anser jag kan dras till betydelsen av delaktighet och påverkansgrad i förändringsarbete. Genom att Anna var med och bestämde och såg hur hennes faktiska idéer blev verklighet verkar det som att hon har fått ett annat förhållningssätt till förändringarna än andra som inte varit lika delaktiga. Hon beskriver också att hon i större grad, än andra som inte varit lika involverade, förstått varför det har blivit som det har blivit ibland och varför det ibland blivit annorlunda än det som från början var tänkt. Det är hon inte ensam om att poängtera. Flera av informanterna som har uttryckt att de har varit delaktiga i processen menar att de antagligen har en större förståelse för varför saker blev som de blev eller inte blev som det var tänkt att det skulle bli. Sjuksköterska Blenda säger till exempel såhär:

"Jag har varit rätt så involverad i det från allra första början så därför ser man ju vad det ska bli av det och så. Jag tror att man har större förståelse för vissa grejer. Tror jag nog. Allting kanske inte är så som man har tänkt sig att det skulle bli och så, och det tror jag att man har större förståelse för om man har varit med hela vägen."

Jag tog tidigare upp att Beata berättade om många sätt som hon menade att de anställda gjordes delaktiga på och gavs möjlighet att påverka. Britta, som jag tidigare beskrev hade en annan bild av hur kommunikationen gått till, ifrågasatte dock hur mycket de egentligen kunde påverka. Britta verkar se det som att de inte kunde säga till om särskilt mycket. När jag frågade Britta om personalen kunde ta upp negativa aspekterna av förändringarna med enhetschefen eller någon annan i ledningen svarade hon:

"Alltså visst, vi kan ju säga vad vi tycker och tänker. Men oftast är det väldigt svårt att förändra de här förändringarna som vi har gjort, för de tillhör bygget. Det tillhör ju inte någonting som vi själva kan påverka."

Tidigare nämnde jag hur Britta ansåg att de anställda var mer tvingade till förändringarna än att de gjordes delaktiga i att utforma dem och citatet ovan verkar inte skilja sig från denna bild. Kanske kan citatet ge en förklaring till hennes inställning. Jag tolkar citatet som att Britta inte tycker att hon kan påverka de förändringar som gjorts och att det inte spelar någon roll att hon säger vad hon

tycker bör förändras. Anledningen till det verkar vara att Britta menar att sådant som hon vill förändra tillhör bygget. Då mycket av det Britta tar upp som problem genom hela intervjun handlar om både lokalens utformning och nya arbetssätt, är det svårt att tolka vad det är hon menar att hon inte kan påverka när hon säger att det "tillhör bygget". Förändringar som har gjorts har ju tidigare beskrivits som ett resultat av den nya byggnaden. Därmed kan till exempel arbetssättet PNV ses som en förändring som tillhör bygget. Jag tog till exempel upp hur Asta beskrev att en rund byggnad kräver nya arbetssätt. Det innebär att Britta menar att varken förändringarna som rör byggnadens lokaler eller PNV går att påverka samt att båda förändringarna är mindre bra. Båda förändringarna är stora och PNV inbegriper många förändringar i sig. Detta resonemang pekar på att hon inte har, eller känner att hon inte har, något alls att säga till om utan ser det som att hon blir påtvingad förändringar. Om Britta istället, när hon refererar till att det "tillhör bygget", bara menar den praktiska lokalens utformning, så som hur rummen är utformade och liknande, så innebär det att hon kan påverka annat som inte rör själva lokalerna. Oavsett hur mycket det rör sig om som hon inte kan påverka, anser jag att det viktiga att ta med sig från citatet är att hon känner att det inte spelar någon roll vad hon säger då hon inte kan påverka. Detta kan i sin tur påverka hur mycket Britta engagerar sig i förändringsarbetet, då till exempel Morrison & Milliken (2000) menade att deltagande måste leda till något positivt, annars kommer personer välja att inte delta.

Britta beskriver i intervjun andra erfarenheter där jag tolkar det som att hon inte sett någon mening med att hon och hennes kolleger har ansträngt sig. Hon beskriver att ledningen vill att de ska spara pengar och att budgeten är tuff att hålla. När budgeten hålls och Britta menar att de har kämpat för att klara den, får de ingenting för det. Snarare är det så att Britta menar att andra avdelningar får de pengarna som Brittans avdelning har "sparat ihop". Britta ser det som att hon har ansträngt sig i onödan. Det är ingen annan av informanterna som har pratat om budgeten och jag vet inte i vilken utsträckning det faktiskt är så att andra avdelningar får Brittans avdelnings insparade pengar. Det är inte heller det viktiga här. Det viktiga menar jag istället är det budskap som jag tolkar att ledningen kommunicerar eller snarar som Britta förklarar att ledningen kommunicerar. Budskapet innehåller att det inte spelar någon roll att Britta engagerar sig, hon tjänar ändå inget på det. Denna erfarenhet kan påverka hur Britta ser på sin delaktighet och påverkan i organisationen i övrigt. Som Strid (1999) påpekade så är människor selektiva när det gäller att ta till sig information och Hamrefors (2009) menade att vi formas av tidigare erfarenheter vilka påverkar hur vi ser på nya saker. Med tanke på detta och den erfarenhet Britta beskriver, anser jag att det är troligt att Brittans tidigare erfarenheter om att det inte lönar sig att engagera sig, påverkar hur Britta nu ser på det som kommuniceras om förändringarna. Det vittnar om att även annan, tidigare kommunikation, som inte har med just dessa förändringar att göra kan påverka hur Britta ställer sig till de nya förändringarna. Detta anser jag tyder på att allt som kommuniceras i organisationen spelar roll i förändringsarbetet och som Johansson & Heide (2005) påtalade är kommunikation inte något som kan skiljas från organisationen. Tidigare erfarenheter kan leda till misstro för den stundande förändringen och gör att Britta ifrågasätter vad hennes engagemang, delaktighet och försök till påverkan leder till.

Enhetschefen på Brittans avdelning, Beata, säger så här om hur personalen har kunnat påverka förändringsprocessen efterhand:

"Alltså lite var det ju så att vissa grejor stämmer ju på pappret men när man sen... Så alltså det har ju blivit förändringar utifrån så som vi tänkte att vi skulle göra /.../ vi har gjort förändringar. Och det tror jag ledde till att personalen kände 'ok, Beata och X [en annan person i ledningen] de är ju här, de lyssnar ju faktiskt på oss'. Vi försöker ju faktiskt göra det bättre... Och 'det som vi [personalen] ger förslag på får vi ju feedback på'. Och antingen så blir det en förändring av förändringen eller så blir det, eller så är det faktiskt så att de [personalen] har förklarat deras tanke och sen när man [cheferna] har förklarat varför det är som det är så kan man [de anställda] ta det till sig. Ja.."

Jag tolkar det som att det har gjorts ändringar på de ursprungliga förändringarna när de har visat sig fungera sämre i verkligheten än på pappret. På så vis tolkar jag det som att Beata har använt personalens åsikter om förändringarna som feedback så som Ford m fl (2008) beskriver att man kan göra. Hon tar upp att hon och hennes kollega vill göra det bättre för personalen. Hon tror att personalen ser deras ansträngningar och känner att Beata och hennes kollega lyssnar på dem. Hon menar att personalen får feedback på vad de säger och att det personalen säger kan leda till förändringar. Om det inte gör det så har personalen i alla fall fått säga vad de tycker och tänker varpå cheferna har kunnat förklara varför det ser ut som det gör och de anställda kan då få en förståelse för det. Det som Beata beskriver kopplar jag till hur god kommunikation framställs av Jacobsen & Thorsvik (2008). De menade att i god kommunikation färdas information fram och tillbaka mellan deltagarna vilket kan ge framgångsrika förändringar.

Jag ser det som att Beata menar att de anställda har gjorts delaktiga. Morrison & Milliken (2000) menar att ledningen ibland ifrågasätter varför anställda inte är mer delaktiga och inte berättar om problem när de ser dem. Beata hör delvis till dem och undrar varför de anställda inte påpekade problem när det fortfarande fanns saker att påverka. Hon menar att det ibland har känts som att de anställda inte har tagit möjligheten att påverka:

"För att i perioder så hade jag lust att säga när vi flyttade hit 'men varför sa ni ingenting om det? – Då hade vi ju kunnat tänka till.' Men jag tror att när man var i det, alla har hört det ska byggas nytt, det ska byggas nytt /.../ och det blir inte i år heller. Och det har liksom varit på tal om ett nytt hus sedan 70-talet. Så jag tror att ingen riktigt tänkte att 'fan, om jag engagerar mig så...' Vi hade olika att man skulle vara med i den gruppen och i den gruppen. Ibland var det inga namn och ibland var det många. /.../ Jag tror att man kände sig för långt borta. Att det liksom; 'Blir det?' och 'Vad spelar min röst för roll?' /.../ Så jag vet inte hur man skulle göra för att få personal att förstå att om man engagerar sig så hade det blivit bättre, eller kan det bli ännu bättre."

Jag tolkar citatet som att Beata önskade att fler hade tagit möjligheten att vara med och påverka. Hon menar att det gavs många chanser för de berörda att påverka. Hon tror att det kan bero på att det kändes för avlägset. Det har talats om ett nytt kliniskhus sedan 1970-talet. Detta tror hon kan ha inverkat i att de anställda inte trodde att de kunde påverka. Det hade ju varit på tal så länge och ändå hade inget hänt under den långa perioden. Att förändringar tar lång tid är enligt Thylefors (2009) en bra sak då det leder till att förändringar nöts och sakta blir verklighet. Dock verkar en lång tid innan själva förändringen inte bara vara positiv. I detta fall upplever Beata att det kan ha påverkat de anställda till att tro

att inget kom till att hända den här gången heller. Beata berättade att de hade haft olika grupper som de anställda kunde engagera sig i, men att det var dålig uppslutning till dem. Hon beskriver i intervjun hur de har bjudit in till bland annat ritningsgranskning men att ingen kom. Hon menar att om de anställda hade engagerat sig så hade förbättringar kunnat göras på sådant som anställda nu ser som problem. Jag tolkar det som att kommunikationen inte har nått ut till alla. Det kan vara för att det har känts avlägset, så som Beata beskriver. I teorikapitlet har jag lagt fram att kommunikation ska göra att alla är delaktiga och citatet ovan tyder på att något gjort att de inte känt sig delaktiga.

Jag berättade tidigare om Brittias upplevelse av påverkansmöjlighet. Britta ifrågasatte ju om hon alls kunde påverka och om det spelade någon roll vad hon sa. Hennes upplevelse var att hennes röst inte spelade någon roll. I relation till vad Beata menar i citatet ovan gör jag en koppling till vad Morrison & Milliken (2000) skrivit. De tar upp det faktum att de anställda inte anser att det finns någon mening med att delta då det inte leder till något positivt, i detta fall en ändring i förändringsdesignen. Jag tolkar det som att Britta har en misstro till hennes egentliga påverkansgrad för att det hon säger inte leder till något. Om fler än Britta har känt så, kan det vara en ledtråd till varför det varit en dålig uppslutning till olika grupper som Beata nämner. Skålén (2002) tog i sin avhandling upp hur det rådde olika syn på huruvida vårdpersonalen var delaktiga i förändringen eller inte. Tjänstemännen ansåg att vårdpersonalen var delaktig medan vårdpersonalen själva inte ansåg det. I min studie verkar det inte vara en diskrepans mellan bara yrkestillhörigheterna, då till exempel Anna inte beskrivit samma saker som Britta och de båda är undersköterskor. Istället tolkar jag att det har med att göra hur pass involverad de olika informanterna har varit i förändringsprocesserna.

De berörda yrkeskategori kan ha påverkat hur delaktiga de varit eller känt sig. Blenda skriver hur hennes roll som sektionsledare har bidragit till att hon kunnat påverka. Jag frågade om hon kände att hon kunde påverka förändringarna varpå hon svarade:

"I och med att jag har en lite arbetsledande ställning så är jag ju rätt så mycket med och bestämmer också. Så det föll ju sig rätt så mycket naturligt."

Jag tolkar det som att Blendas arbetsledande ställning gör det naturligt för henne att delta, påverka och bestämma. Detta skulle kunna förklara att fyra av informanterna har en, vad jag ser det som, stark känsla av att de kan påverka. Asta och Beata, Agneta och Blenda har alla en "arbetsledande ställning" via rollerna som enhetschef och som sektionsledare. Som Blenda beskriver innebär rollen i sig att rollinnehavaren får information och har större bestämmanderätt än de som inte har en arbetsledande position. Det tyder på att de med chefsposition har lättare att få en jämställd position sinsemellan, i den demokratiska dialogen. De som inte har en ledande roll exponeras inte automatiskt för samma informationsflöde eller har samma bestämmanderätt. Dock säger Beata:

"Sen är jag ju chefen, så jag. Du förstår att det är liksom svårare för de [anställda] tror att jag tycker att det är bara bra för att det är bra. Men eftersom jag har jobbat som undersköterska och sjuksköterska så har vi verkligen försökt ta det med oss att 'vad är bra för personalen, vad kan vara bra?' "

Citatet vittnar om att Beatas chefsroll kan leda andra till att tro att hon tycker att förändringar är bra bara för att hon är just chef. Beata berättar att hon har arbetat som både undersköterska och sjuksköterska. De erfarenheter som hon har fått innan hon blev chef har hon försökt ta med i förändringsarbetet. Citatet visar att Beata inte behöver tycker om förändringar mer för att hon är chef. I relation till stycket ovan anser jag dock att resonemanget pekar på att hon har lättare att förstå förändringarna för just sin roll som chef. Som chef kan hon skapa ett annat perspektiv på förändringarna då hon får mer information och automatiskt är en del av beslutsprocessen.

Undersköterskan Anna som inte har någon särskild ledande position anser också att hon har kunnat påverka mycket. Detta kopplar jag till att hon faktiskt har kunnat påverka på grund av deltagande i "PNV-gruppen" som hon suttit med i och det ansvar som hon blev tilldelad i bygget av avdelningarna. Genom hennes deltagande har hon också kunnat tillskansa sig information som lett fram till påverkande. Britta har inte ansett sig kunna påverka förändringarna. Om jag tolkar detta till samma kontext som ovan kan jag säga att hon står utan ledande position samt att hon inte har beskrivit något aktivt deltagande varpå hon inte ges samma förutsättningar att tillskansa sig information. Dock ligger det i den goda kommunikationen att *alla* ska göras delaktiga. I teoriavsnittet diskuterade jag hur den vertikala kommunikationen kunde ha svårt att röra sig obehindrat upp och ner genom leden. Det som ger funderingar är att en av de två undersköterskorna som borde befinna sig på samma nivå i organisationen har två olika upplevelser av den vertikala kommunikationen.

5.2.4 Flexibilitet

I intervjuerna anser jag att det skymtas en tudelning om hur pass bestämda förändringarna har varit på förhand. Enhetscheferna Asta och Beata pratar på två olika sätt om hur de ser på förändringarna. Nedan följer citat från Asta och Beata.

"Om det är något som de [anställda] märker inte är bra så kan vi ändra. Det är inget som är skrivet i sten. /.../ Därför tror jag att det är så viktigt att alltid gå sin egen väg på en avdelning och inte se vad en annan avdelning har gjort, 'titta vad de har gjort, det tar vi efter'. För det kan man aldrig, man måste gå sin egen väg för att se att man gör en förändring och en förbättring då." (Asta)

"Någonstans tror man kanske att det här är bara oss, men vi är ju fler avdelningar i kliniken och vi har ju försökt standardisera i byggprojektet. Så har vi försökt att ha en standardiseradstanke i att så som det är på det ena stället så ska det vara på det andra. /.../ men inte alltid det har behövt vara så. Men grundtanken har varit att det ska vara så lika så möjligt." (Beata)

Asta talade genomgående i intervjun om att gå sin egen väg och det sägs tydligt i citatet. Jag tolkar det som att hon menar att förändringar kan och bör designas så att de passar de som är i verksamheten. Genom denna syn anser jag att hon förmedlar en bild av hur pass delaktiga de berörda kan vara, hon menar att de kan ändra utefter vad de anställda tycker. Som jag tidigare tagit upp är budskap informativa. Ett budskap, eller en attityd (Strid 1999) som förmedlar att chefen har en dynamisk syn på förändringsdesignen tolkar jag kan stärka de berördas delaktighet, precis som Strid (a a) menade att information förstärker normer och att attityder som förmedlas hjälper oss att hantera nya situationer. I citatet från

Beata förmedlas att förändringarna måste se ut på ett visst sätt på grund av en tanke om att det ska finnas en standardisering på hela kliniken. Standardiseringstanken kommer ur att det ska se likadant ut på hela kliniken för att bland annat förenkla för personal att kunna arbeta på alla avdelningar. Beata tar upp att det inte bara är den egna avdelningen det gäller. Det tror jag är viktigt att ta upp. Det kan vara enkelt att glömma att det finns fler berörda än bara dem på den egna avdelningen. Det är därmed fler röster som måste höras än bara avdelningens personal och det tror jag påverkar hur dynamisk förändringsdesignen faktiskt kan vara likaväl som det innebär att förändringen måste vara dynamisk för att kunna tilltala alla. Samtidigt menar Beata att det inte alltid behöver vara så att allt ska göras lika. I tidigare citat har jag visat hur Beata och hennes parledare har försökt ändra negativa delar av förändringarna till positiva saker istället. Det anser jag också är ett sätt att gå ifrån standardiseringstanken. Därmed anser jag att det finns en tudelad bild om hur dynamisk förändringsdesignen kan vara. Som togs upp i båda studierna i *tidigare forskning* fanns det olika bilder av förändringarna och författarna till studierna menade att detta inte gagnade förändringarna. På samma sätt tänker jag att de olika budskap som kommuniceras rörande hur pass flexibla förändringarna är, påverkar de berördas delaktighetskänsla. Detta resonemang anser jag kan relateras till att Britta inte har känt att hon kunnat påverka och att Beata anser att många inte har talat om vad de anser är negativt.

5.2.5 Tillräcklig kommunikering

De flesta informanter tycker att det har kommunicerats tillräckligt. Dock menar enhetschef Beata att det aldrig blir tillräckligt med information.

"Jag tror att hur mycket man än informerar och hur tidigt man än börjar så kan det nog aldrig bli tillräckligt mycket information." (Beata)

Beata tror att det aldrig kan bli tillräckligt med information. Jag tog tidigare upp att Beata undrade varför inte fler hade engagerat sig och inte heller påpekat brister när de såg dem. Detta anser jag förstärker citatet ovan då det också handlar om informations- och kommunikationsbrister. Detta ger mig en kluven bild av kommunikationen som beskrivits av informanterna. Det har tagits upp en mängd olika kommunikationsmöjligheter som kunnat skapa demokratisk kommunikation och dialog. Nu verkar dock det demokratiska i det försvinna. Beata fortsatte i intervjun att prata om hur hon hade velat att fler skulle ha ställt frågor om förändringarna så att det kunde ha lett till en dialog och hon menade att allas bidrag är värdefullt. Detta leder mig till att undra vem som har ansvaret för att göra alla delaktiga och för att skapa kommunikation.

Undersköterska Britta säger att "kommunikationen brister alltid någonstans. Och det kvittar var det än är." Tidigare har jag beskrivit att Britta anser att de var väl medvetna om själva förändringarna men att det inte är samma sak som att veta hur det är i verkligheten. Summan av mitt teoriavsnitt menar jag är att kommunikation ska kunna förbereda för just den verkliga och praktiska övergången som följer förändringar. Trots att det inte blir som det var tänkt alltid, så bör kommunikationen föra med sig att deltagarna förstå varför det då blev annorlunda och kunna leda till att det som inte blev bra görs bättre. Detta måhända är en utopi. Jag tolkar det i alla fall som att Britta inte har fått med sig alla fördelar som kommunikation ska föra med sig och detta länkar jag samman till att hon menar

att kommunikationen alltid brister någonstans. Att Britta tillägger att det kvittar var det brister är en intressant vinkel som får mig att undra om Britta även kan se sig själv som en bristande länk. Åter igen undrar jag vem som har det yttersta ansvaret att göra alla delaktiga i kommunikationen. Eftersom Britta lämnar ämnet öppet, nöjer jag mig med att ha yppat denna tanke. Johansson & Heide (2008) påpekade att problem kan uppstå av annat än brister i kommunikationen, samtidigt menar de att kommunikation behövs för att lösa alla problem. Det kan vara andra saker än kommunikation som har gjort att Britta anser att det inte blev som hon tänkt, men jag tolkar det som att kommunikation enligt Johanssons & Heides (a a) resonemang hade kunnat hjälpa Britta att förstå det och därmed håller jag med om att den kommunikation som förts inte varit tillräcklig då den inte verkar ha nått alla.

5.2.6 Resumé – Kommunikation

I avsnittet ovan har jag beskrivit att det har kommunicerats genom olika kanaler och på olika sätt i förändringsprocessen. Några av dem var till exempel bildandet av arbetsgrupper som har fått arbeta med olika ansvarsområden, enkäter om hur de nya lokalerna skulle se ut, blädderblock i personalrummet, visning av ritningar, Annas medverkan i byggandet av det nya huset och diverse möten, informell och formell kommunikation. Allt detta menar jag är att kommunicera. Genom att till exempel bygga upp ett provrum som personalen fått titta på, har jag tolkat det som att de som berörs av förändringarna fått information om hur något är tänkt att se ut, för att sedan kunna ge synpunkter och åsikter som eventuellt leder till ändringar. Det är just detta som är meningen med kommunikation, att ett ämne bollas mellan olika deltagare för att resultera i något nyskapande. Genom alla dessa kommunikationsforum och informanternas beskrivningar om hur de har kunnat påverka förändringarna har jag sett det som att informanterna främst har använt kommunikation som feedback och utveckling av initiala förändringar. Jag tolkar det som att kommunikation har använts för att sprida information, skapa delaktighet, skapa förståelse och skapa påverkningsmöjlighet.

Jag kom fram till att olika informanter har varit olika mycket delaktiga och har sett sig ha olika mycket påverkansmöjlighet. Jag belyste hur de berörda själv ansåg om det hade varit tillräckligt med kommunikation eller inte. Samtliga informanter från avdelning A menade att den kommunikation som har funnits var tillräcklig. På avdelning B var det däremot bara sjuksköterskan Blenda som tyckte att det varit tillräckligt med kommunikation. Beata menade att det nog aldrig kunde bli tillräckligt med information. Undersköterska Britta menade att kommunikationen alltid brister någonstans och att det var en diskrepans mellan vad som hade kommunicerats och hur det sedan varit i verkligheten.

5.3 Förståelse av förändring

Enligt min teoridel kan kommunikation leda till förståelse av förändringarna. Bland andra Johansson & Heide (2008) har skrivit att berörda i förändringsarbete får förståelse genom kommunikation. Detta perspektiv samt de förändringar som gjorts, gör att jag ser detta avsnitt som en konsekvens av de två tidigare avsnitten i detta kapitel. De kommunikationsvägar och kommunikationssätt som tagits upp, menar jag speglar de berördas förståelse av förändringarna jag beskrev i början av kapitlet och säcken kommer så att säga knytas ihop här.

Vid genomläsning av intervjuerna har jag urskiljt olika förståelse för varför förändringarna gjordes. Nedan kommer jag visa vilka förståelse som existerar och hur jag menar att kommunikationen har spelat in. På så vis blir detta avsnitt ett sätt att ta mig an min andra frågeställning som handlar om vad kommunikation har inneburit för de berörda och deras syn på förändringarna.

När det gäller den nya byggnaden säger Agneta följande:

"Själva det här med huset var att många av våra lokaler var utdömda, de var för gamla, slitna helt enkelt och det var liksom inte... Jag tror att just den byggnaden vi var i var minnesmärkt, så man fick inte göra några för stora förändringar där. Så själva bygget var liksom nödvändigt."

Detta tydliggör Agnetas förståelse av varför det nya huset byggdes och flytten dit. Hon menar att det var nödvändiga förändringar. Det var nödvändigt för att det gamla huset dels var i dåligt skick och dels för att de inte kunde göra förändringar i det gamla huset. Agneta är inte ensam om att se det så här. Även Asta, Anna, Beata och Blenda ser det som att den nya byggnaden behövdes för att det gamla huset var i dåligt skick. Dessutom menar de att det gamla huset inte var ändamålsenligt för den vård som kommer att krävas i framtiden på grund av sjukdomsutvecklingen i samhället och för det sätt de menar att de vill bedriva vård. Därmed finns också en förståelse för varför PNV infördes. Blenda säger till exempel:

"Det [huset] var inte ändamålsenligt för att sjukvården förändras ju och förbättras hela tiden och de byggnaderna var ju från, en del var från 1800-talet. Så att det var ju bara tvunget. /.../ Det är mycket just det här att man ska jobba på ett smidigare sätt."

Blenda menar att det gamla huset inte var ändamålsenligt för den vård som nu krävs inom sjukvården. Vården idag är inriktad på och kräver förändringar för att man ska arbeta på ett smidigare sätt. För det passade inte de gamla byggnaderna där en del var byggda redan på 1800-talet.

Jag anser att båda citaten visar en förståelse för förändringen som det nya huset och flytten dit innebar. Bruzelius & Skärvad (2008) menade att anställda ställer sig bakom förändringar som de anser är nödvändiga och meningsfulla. På så vis kan de också bli framgångsrika. Informanterna har i intervjuerna till största del beskrivit att förändringarna har varit positiva. Att synen på förändringar som nödvändiga är viktig, framkom i Roald & Edgrens (2001) studie. De fann att de anställda där inte ansåg att förändringen var nödvändig och såg därför ingen anledning till att den skulle göras. I detta fall har det redan beskrivits två anledningar till varför det nya huset behövdes. Det sågs alltså inte som något onödigt att huset byggdes. Vidare fann Roald & Edgren (a a) att de anställda menade att förändringen hade varit mer berättigad om den varit ett resultat av byggande av ett nytt sjukhus. I samma anda fanns det problem vid införandet av LiV som Skälén (2002) skrev om. Han menade att vårdpersonalen inte förstod vad det var för förändringar och varför de skulle göras vilket ledde till ett ljumt mottagande av dem. Mina informanter har kommit fram till tydliga argument för att förändringen ska göras och den ligger så att säga "rätt i tiden", vilket också talar för att förändringen ska bli framgångsrik.

Britta ger en legitimerande bild om varför förändringarna gjordes. Samtidigt ser hon byggnadens utformning som ett problem, vilket leder till en syn på förändringen som sämre. Hon säger:

"Det är en stor del utav det tror jag också att vi, man skulle ta ihop vissa avdelningar så att man inte skulle behöva köra så långt. /.../ På så sätt är det ju bättre på det viset att vi ha ju närheten till varandra [andra avdelningar]. /.../ Det är en negativ förändring, liksom, man bygger en rund byggnad och så kan man knappt köra sängen där ute."

Jag ser detta som att Britta till viss del har en förståelse av legitimerande slag om varför förändringarna har gjorts. Hon kan se en fördel med placeringen av den nya kliniken i och med att den har närhet till andra avdelningar vilket underlättar i deras arbete. Hon pratar dock inte om samma nödvändighet som de övriga informanterna och hon ifrågasätter byggnadens runda form. Hon beskriver att det är svårt att köra en säng i korridoren. Detta pekar på att Britta inte förstår varför byggnaden ser ut som den gör – varför den är rund. Enligt mig och säkert många andra är det inte ett märkvärdigt ifrågasättande och inte konstigt att inte förstå det. Samtliga informanter tar upp det faktum att byggnaden är rund. De flesta är överrens om att det inte är det mest optimala att arbeta i en rund byggnad, främst på grund av de långa avstånden, men också på grund av att det ger en sämre överblick över avdelningen. Det är dock främst Britta som betonar det som ett större problem. De andra påpekar istället att de har hört att många tycker att det är ett problem. På något sätt har de ändå förlikat sig med tanken och ser det inte som ett större problem. Kanske har de bara accepterat att formen är som den är, det är ju inte bara att riva det nybyggda huset och börja om från början. De har således inte så mycket val än att acceptera huset och förändringen. Detta betyder inte att det är en bra förändring. Thylefors (2009) skrev att det ofta finns en bild av att alla måste vara överrens om hur saker ska se ut i verksamheter men att det inte behövs för att anställda ska göra ett bra jobb. Britta berättar att trots att hon ser vissa förändringar som mer negativa, så är det fortfarande patienterna som är viktigast och det är för dem hon vill göra ett bra jobb. Detta tyder på att Britta ändå vill göra ett bra jobb trots att hon inte verkar dela de andra informanternas upplevelser av förändringarna. Hennes syn på förändringarna behöver inte påverka det arbete hon utför.

När det gäller PNV är det en gängse förståelse att det kom som en följd av ett de skulle flytta till det nya huset och en bidragande orsak var själva husets form. Att förändringen har kommunicerats som en följd av något annat kan ha påverkat hur informanterna förstod och ställde sig till den. Det jag skrev ovan, om de norska sjukhusen och att ligga rätt i tiden, ser jag en likhet med även här. PNV ses som en logisk följd av det nya huset. I fallet på kliniken i min studie, verkar det ha gått till så som önskades på de norska sjukhusen då PNV, en omfattande förändring, var ett resultat av något annat och på så vis en logisk förändring. Detta kan ha gett det goda mottagandet som många av informanterna beskriver. Jag har också tagit upp att PNV är ett arbetssätt som många kliniker har börjat använda. Strid (1999) och Hamrefors (2009) beskrev hur människor letar efter sådant de känner igen och jag drar här en koppling till att PNV har börjat bli ett vitt spritt arbetssätt på sjukhuset. Därmed kan det bli något som förstärker förståelsen av PNV. Informanterna beskriver att PNV är något som de tror är på frammarsch och PNV är något de talar mycket om. Ju mer de stöter på och talar om det desto mer

förstärks PNV. Detta tolkar jag, som jag tidigare också skrivit, ger förutsättningar för konversationer som ger forum att bearbeta och översätta ämnet i.

Avdelning B har inte riktigt kunnat arbeta enligt PNV då de lånar ut några av avdelningens rum till en annan avdelning. Dock beskriver alla informanter vad PNV är och syftet med det på liknande sätt, som jag beskrev i början av kapitlet. Detta anser jag har med kommunikationen som har funnits på de båda avdelningarna att göra. Jag har genom olika forskare beskrivit att förståelse kommer ur att man kommunicerar och ur det som kommunikationen för med sig. En god förståelse av PNV kan då kopplas till en god kommunikation. Detta behöver i sin tur inte innebära att alla tycker att PNV är bra.

PNV beskrevs i början av kapitlet som ett sätt där de som arbetar på kliniken ska arbeta mer som ett team tillsammans och att PNV skulle ge personalen mer tid med patienterna. Detta var en förändring från ett arbetssätt där sjuksköterskor hade jobbat mer tillsammans och undersköterskor hade jobbat mer tillsammans. Britta beskrev när jag pratade med henne, att undersköterskorna förr kunde hjälpas åt mer men att de nu istället ska få den hjälp de behöver av sjuksköterskorna. Detta menar Britta fungerar ibland och ibland inte. Hon menar att det finns de sjuksköterskor som inte vill arbeta så mycket med undersköterskorna som PNV kräver och samtidigt finns det de sjuksköterskor som det fungerar bra att arbeta med och då är PNV inte så problematiskt.

Blenda talar om samma problem men hon ger istället bilden ur en sjuksköterskas perspektiv. Hon säger följande:

"Och där är väl kanske också lite yrkesrolls, inte konflikter, jag vill inte kalla det konflikt, men att man har lite olika tankar om det [PNV]. För att som sjuksköterska på kliniken har man rätt så mycket tekniska grejer som man måste göra medan nog kanske undersköterskorna tycker att, de vill ha oss mer ute och tvätta och göra sådana grejer. Men det är väl också sådant som man får lösa lite efterhand. Men man har nog lite olika tankar i arbetsgrupperna tror jag om vad PNV är."

Blenda anser att det finns lite olika tankar om vad PNV egentligen innebär. Sjuksköterskorna har många tekniska uppgifter som de måste göra medan undersköterskorna vill ha hjälp med det de måste göra. Jag tolkar det inte som att Blenda inte vill hjälpa undersköterskorna, utan att hon istället inte har tid då hennes arbetsuppgifter är tidskrävande på sitt sätt. Hon säger dock att det får lösas efterhand. Jacobsen & Thorsvik (2008) skrev att kommunikation även mellan kolleger, och inte bara mellan ledning och anställda, är viktig. Frågan är hur det har kommunicerats här emellan. Britta talar om precis det som Blenda beskriver vilket jag tolkar som att båda är medvetna om hur PNV kan påverka yrkesgrupperna olika. Dock är det upp till att se hur de "löser det lite efterhand" så som Blenda uttryckte det. Studien i Norge visade att de olika yrkesgrupperna ansåg sig förlora olika mycket på förändringen. Där var läkarna mest oroliga över hur deras namn och arbete kom att påverkas medan sjuksköterskorna inte hade samma oro. I detta fall uttrycker Britta en oro för och en upplevelse av att inte få lika mycket hjälp som följd av införandet av PNV. Trots att läkarnas oro i Norge hade mycket med prestige och status att göra, så ser jag likheter i form av att förändringen har olika påverkan på olika yrkesgrupper. Jag tolkar det som att Britta kan se sig själv förlora mer på förändringen vilket kan inverka på hur hon

ställer sig bakom förändringen. En förändring som uppfattas som logisk är enligt Britta själv lättare att förstå. Förändringen verkar ses som olika logisk beroende på vilken informant som tillfrågas. Till skillnad från Britta har Anna, som också är undersköterska, inte samma förståelse om vad PNV innebär för hennes arbete. Samtidigt har Anna haft mer information om och varit mer insatt i vad PNV innebär och avdelning A har arbetat längre med PNV, i olika grupper med mera. Detta tyder på att en person som är mer exponerad för något får ökade chanser att få information och att vara med i kommunikationen om det. En stor faktor i det hela, som jag anser att jag måste belysa och som jag tror även ligger bakom Blendas uttalande om att de behövde arbeta in sig mer på PNV, är att avdelning B har fått låna ut en del av rummen på avdelningen till en annan klinik. Detta innebär att avdelningen inte riktigt har kunnat börja arbeta utefter PNV. Blenda menar att:

"Man ska vara liksom rätt så nära sina patienter /.../ Det faller ju lite grann nu när vi inte kan bo riktigt så som vi ville."

Jag tolkar det som att Blenda menar att de inte riktigt kan arbeta så nära patienterna som det var tänkt och som de vill. Enhetschefen Beata menar på ett liknande sätt att de inte har kunnat arbeta som de vill och att de måste börja om nästa år när de har avdelningen för sig själv igen:

"Och sedan var det ju otur utifrån patientnärmre vård perspektivet att vi får dela med X [den andra kliniken] nu här. För nu kan vi inte göra det så, nu ska vi liksom börja om igen nästa år."

Britta tar också upp hur hon anser att det inte blivit som hon trodde. Tanken med PNV var att arbetet skulle bli mer patientnära och att mer tid skulle ges till det vårdande teamet. Så långt är alla informanter överrens. Däremot menar Britta att PNV inte har lett till det som "lovades". Hon anser inte alls att hon har fått mer tid till patienterna. Hon uttrycker det som att "när du får mer tid med andra saker så beläggs du med mer saker hela tiden istället." Hon menar således att tid som frigörs genom olika förändringar beläggs med andra uppgifter så att tiden ändå inte kan läggas direkt på patienterna. En del av detta menar hon har att göra med att det är så långa avstånd på kliniken. Många av informanterna påpekar att vården i det nya huset tar längre tid då det till exempel är fler enkelrum som kräver andra rutiner med hygien och därmed "stjäl tid". Om detta är något som inte belysts innan genomförandet av förändringarna så kan det resultera i att förväntningar inte uppfylls. Att det inte blir som det var tänkt är en anledning till att anställda ifrågasätter förändringar och ser dem som negativa (Thylefors 2009). Jag tyder det som att en grundläggande faktor som gör att Britta inte ställt sig bakom PNV kan vara att hon anser att det inte har blivit som det var tänkt.

Bilden av PNV hos informanterna på avdelning B är något splittrad. Det finns en samlad förståelse om PNV, men samtidigt finns en syn om att PNV inte är det optimala. Jag har tagit upp mycket som kan ha påverkat hur informanterna ser på PNV och hur det har blivit. Olika saker som nu kan visa sig påverka olika förståelse av PNV på avdelning B är dels kommunikationen, eller kanske snarare bristen på den och utlånandet av rum. Avdelningen har som enhetschefen Beata påpekat "hoppat över processen". Stabiliteten kring förändringarna som enligt Thylefors (2009) bör vara god, har påverkats av att avdelningen har fått låna ut rum till andra avdelningar vilket har begränsat hur de egentligen har kunnat arbeta

med PNV. Många anledningar kan ha påverkat varför PNV enligt Britta inte blivit som det var tänkt, men gemensamt för Beata och Blenda är att de verkar ha en större förståelse för varför det blivit som det blivit. Detta tolkar jag kan ha att göra med att de båda har varit mer delaktiga i processen, vilket de själva också anser har gjort att de har bättre förståelse för förändringarna. Som Johansson & Heide (2008) skrev om problem som inte beror på kommunikation, så visar det sig att alla "problem" som tillskrivs PNV inte har direkt med kommunikation att göra. Men för att lösa dem krävs kommunikation där olika förväntningar, orostanker om arbetsbelastningar med mera tas upp.

På avdelning A beskrev jag tidigare att man hade börjat arbeta tidigare med PNV. Undersköterskan Anna är involverad i arbetet med det och har bland annat spridit information om PNV på olika möten. Agneta berättade hur de blivit tillfrågade om de ville börja med PNV. Asta beskrev hur de redan 2006 började arbeta utifrån en bok som handlade om PNV. Det finns alltså goda förutsättningar för att PNV ur ett kommunikationsperspektiv ska bli en framgångsrik förändring. Kommunicering, delaktighet och stabilitet är saker som framhävs på avdelning A. Jag ser därför ett samband mellan att samtliga informanter varit aktiva och delaktiga i processen samt att de alla ser PNV på samma sätt och har en förståelse för varför det inte alltid blivit som det var tänkt.

Min tolkning av relationen mellan kommunikation och förståelse av förändringar, är att förståelsen bygger på kommunikationen. Förståelsen ger sedan den syn de berörda har på förändringarna. Genom olika forum, som togs upp i tidigare avsnitt, har kommunikation lett till den bild och förståelse som de berörda idag har. På olika sätt har kommunikationen påverkat förändringsprocessen, till exempel hur delaktiga de berörda varit. Johansson & Heide (2008) beskrev hur kommunikation gör berörda insatta och leder till förståelse och tar bort att förändringar blir tvångsåtgärder då de berörda fått vara med och påverka dem. I teoridelen visade jag att förståelse krävs för att berörda ska kunna ta till sig förändringar och sedan vara med och påverka förändringsdesignen. Delaktigheten påverkar sedan även förståelsen eftersom att delta i något ger en exponering för något som ger bättre tolkningsgrunder. Därmed föder förståelse delaktighet likväl som delaktighet föder förståelse. Jag upptäckte en viss skillnad i förståelsen för förändringarna och har kopplat denna till kommunikation och delaktighet. Dels uttalar sig informanterna om vad de tror att delaktighet betyder och dels har jag tolkat in delaktighetens betydelse utifrån intervjuerna som helhet.

5.3.1 Resumé – Synen på förändring

I det här avslutande avsnittet av kapitlet *resultat och analys* har jag beskrivit informanternas förståelse av förändringarna som är av lite olika karaktär. Detta ser jag som en bekräftelse av att det i kommunikation sker en tolkning (bland annat Kaufman & Kaufman 2010) och att informanterna kan ha olika syn på samma förändringar. Informanterna har alla gjort sina tolkningar om varför förändringarna har gjorts och vad de innebär vilka jag har tolkat är baserade på den kommunikation jag beskrivit.

Gemensamt för de fem som har en framträdande positiv syn på de förändringar som gjorts är att de alla varit mycket aktiva i kommunikationsprocesserna och anser att de har kunnat påverka förändringarna. Dessutom anser alla utom en av dem att det har varit en tillräcklig kommunikation om förändringarna. De har alla

en förståelse för varför förändringarna inte blev som de blev och verkar ha en mer positiv syn på deras egen kapacitet att påverka processen. De har själv påpekat att de tror att deras aktiva delaktighet i förändringsprocessen har lett till att de har en positiv syn på dem och att de har en bättre förståelse av dem.

Den sjätte informanten som inte helt sällar sig till skaran ovan, är inte emot förändringarna men ser det som att en del av förändringarna inte har lett till en förbättring. Hon kan förstå varför förändringarna gjordes, till exempel gav ett nytt hus en bättre närhet till resten av sjukhuset. Hon är mer ifrågasättande vad gäller hur förändringarna utformades. Hon ser inte att arbetssättet har lett till mer tid till patienterna och hon menar till exempel att när något tidskrävande har tagits bort från schemat så läggs något annat till. I och med denna bild av förändringarna så har hon skilt sig väsentligt från de övriga. Jag vill inte säga att hon är negativ mot förändringarna, för hon ser mycket bra i dem och dessutom är hon inte negativ mot förändringar i allmänhet. Jag menar istället att de andras syn på förändringarna är mer accepterande. Jag har tolkat att de har en tydligare förståelse för att det inte har blivit som det var tänkt från början, men tycker samtidigt att det mesta har blivit som de hade tänkt sig. Den största skillnaden, som jag ser, är att de fem har varit mer delaktiga i processen och kanske än viktigare, har *ansett* sig vara delaktiga och har *ansett* sig kunna påverka förändringsarbetet. Den sjätte har ifrågasatt vad hon egentligen kan påverka i förändringsprocessen och menar att hon inte tror att hon kan påverka något i realiteten.

6 SLUTSATS OCH DISKUSSION

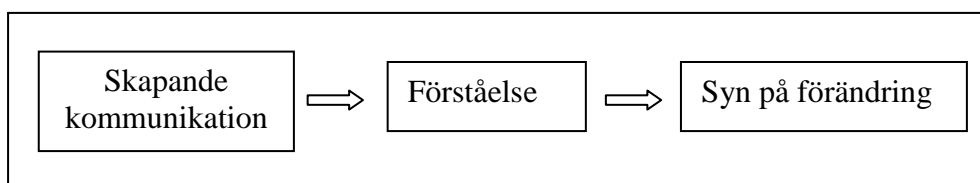
I detta kapitel kommer jag presentera slutsatser och diskutera dem samt resultatet i uppsatsen. Jag skrev i inledningskapitlet att syftet med uppsatsen var att utifrån vårdpersonal och ledningen på en klinik vid SUS, undersöka kommunikationens roll i en förändringsprocess. Jag ställde upp följande två frågeställningar:

- hur har kommunikation använts i förändringsprocessen?
- vad har kommunikationen inneburit för de berörda och deras syn på förändringarna?

Jag hade inte några intentioner att berätta hur det såg ut på hela kliniken. Min intention var istället att beskriva hur informanterna sett på förändringsprocesser och förändringar och hur kommunikation spelat in i den synen. För att svara på den första frågan jag ställde har jag beskrivit hur kommunikation har använts i förändringsprocessen. Detta gjorde jag genom att beskriva olika kommunikationsvägar och tolka budskap. Utifrån detta kom jag fram till att kommunikation har använts som feedback, för att skapa delaktighet och förbättra förändringsdesignen. Det är den slutsats jag drar av merparten av intervjuerna. Men det fanns ytterligare en bild som utkristalliserades om hur kommunikation hade använts, eller inte använts. Huvuddelen av den bilden kom från en intervju som fick mig att undra om kommunikation hade använts som feedback, för att skapa delaktighet och förbättra förändringsdesignen. Detta gör att jag drar ytterligare en slutsats som handlar om att kommunikationen som förts inte alltid har inneburit feedback och delaktighet som har lett till förbättrad förändringsdesign.

I min andra frågeställning ville jag sedan titta på vad det jag kom fram till i fråga ett innebar för de berörda och deras syn på förändringarna. För att svara på den här frågan kopplade jag den beskrivna kommunikationen till hur den har påverkat förståelsen av förändringarna. Eftersom jag har dragit två slutsatser från fråga ett så borde det rimligen betyda att kommunikation har haft olika innebörd för de berörda. Jag tolkade att det fanns dels en accepterande syn på förändringarna och dels en mindre accepterande. De som hade den mer accepterande synen var de samma som ansåg sig varit delaktiga i kommunikationsprocesser, kunnat påverka och skapat sig en förståelse för förändringarna. Jag tolkade att de hade större förståelse för de gånger det inte blev en förändring, så som de själva hade velat se den, just för att de hade varit delaktiga och kunnat påverka. Britta som ifrågasatte kommunikationen, hade en annan förståelse för förändringarna. Jag förstod det som att hon inte kände sig delaktig i och att hon inte kunde påverka förändringsprocessen och förändringarna.

Slutsatsen jag drar är därmed att de som upplevt att kommunikationen som förts har varit nyskapande och påverkbar och därigenom känt sig delaktiga i förändringsarbetet också är dem som ser förändringar som mer positivt. Genom delaktighet och att kunna påverka har de varit med och skapat förändringsdesignen och har förstått de resultat som förändringarna lett fram till även om det inte är det resultatet som de väntat sig från början.



Figur 1. Den skapande kommunikationens relation till synen på förändring.

Det jag vill visa med figur 1 är den slutsats jag dragit att kommunikation leder till, om den handlar om mer än den envägskommunikation som anses förlegad av bland andra Hamrefors (2009). Den multidimensionella relationsskapande kommunikationen som innehåller allt från text och tal till budskap och attityder och som bygger på delaktighet och skapande, leder till en förståelse av förändring som sedan ger den berörde hans eller hennes syn på förändringen. Har kommunikationen förmedlat sammanhängande budskap och använts som ett forum för deltagarna att påverka och föra dialoger i? Beroende på svaret kommer de berörda skapa olika förståelse för förändringarna. Genom förståelsen kommer sedan de berördas syn på förändringarna. Synen på förändringen innehåller både begrepp och värderingar som till exempel nödvändig förändring och bra förändring. På så vis kan kedjan i figuren påverka förändringens framgångsrikhet då förändringar som ses som legitima och positiva gör att de berörda ställer sig bakom dem som Bruzelius & Skärvad (2008) beskrivit. Hur kommunikationen sett ut och använts ser som påtalats ut att skifta beroende på vem jag frågat. Om kommunikationen snarare förmedlar osammanhängande budskap och inte leder till att berörda kan påverka och föra dialoger, kommer det ge en annan förståelse som i sin tur ger en annan bild av förändringen. Det är denna kedja jag har tyckt mig se när jag har kodat och analyserat mina intervjuer och som jag har försökt förklara i *resultat och analys*.

Det ser ut som att främst en informant, Britta, har fått axla hela motsättningsperspektivet och till stor del har hon det. Samtidigt som hon har

poängterat att många saker har blivit bra så har hon också varit den som tydligast ifrågasatt hur logiska förändringarna varit. Jag har gett Britta en så pass stor roll just för att jag anser att det är viktigt att ta upp att det finns olikheter i hur de berörda har sett på kommunikation och förändringarna. Det visa även, tycker jag, att förändringar och kommunikation upplevs och kan vara olika beroende på vem man frågar.

Jag har genom uppsatsens gång inte lagt någon egen värdering i hur förändringarna har sett ut. Nu vill jag däremot ta upp en sak jag funderat över. Jag skrev i *resultat och analys* att det var genom en arkitekttävling som husets utformning bestämdes. I intervjuerna har ett visst missnöje angående husets form kommit fram. Informanterna har främst talat om det som att de får göra det bästa av situationen och vad mer kan de göra? Men här kommer min fundering: när ett sjukhus byggs, bör då inte funktionen få vara den avgörande faktorn för hur huset ser ut? Huset är toppmodernt med bra utrustning och stora fina rum. Jag undrar om det inte kunnat bli så oavsett om huset gjorts runt eller inte? Att det är svårt att veta hur något kommer att bli innan det är byggt är förståligt och informanterna har förklarat att det kan göras förbättringar längs vägen. Ändå ser byggnaden ut som den gör och med den kan inga större förändringar göras. Jag kan tänka mig att själva byggnadens utformning är viktig för hur de som arbetar där kan utföra sitt arbete. Att till exempel ha mindre uppsikt över avdelningarna och svårare för att köra sängarna tror jag inte underlättar för personalen att utföra sitt arbete. Jag kan tänka mig att det är ett tyngre arbete för kroppen att köra en säng med en ständig svänggrad än att köra sängen rakt framför sig i en rak korridor. Min följdfråga på detta resonemang blir då: hur mycket måste de berörda i en förändring få förståelse för och faktiskt acceptera?

Stycket ovan får mig att fundera över förändringars utformning. Kan kommunikation leda till förståelse för vilken förändring som helst? Blir det inte bara en snyggare, uppdaterad modell av Scientific Management? En förändring ska göras, de anställda är med och kan till viss del påverka den, de får förståelse för den, de inför förändringen. Det leder mig att tänka att vilken förändring som helst kan gå igenom, så länge de anställda har fått vara med i processen i någon mån. Kanske är det fel vinkling på förändringar i min uppsats och av många andra texter om förändringar. Frågan kanske inte ska handla om hur kommunikation kan påverka förändringar, utan istället handla om hur förändringar bör vara bättre i sig för fler berörda. Att tänka att förändringstakten är hög och måste vara det för att alla ska hänga med i utvecklingen, tar kanske bort fokus på att förändringar faktiskt måste vara bra.

Uppsatsens syfte bygger på att jag gjort en skillnad mellan vårdpersonal och ledning. Jag hade således en tanke om att det fanns en skillnad mellan personalens och ledningens förhållande till kommunikation och syn på förändringar. Mitt resultat tyder på att det till viss del stämde. De med mer ledande ställning, enhetscheferna och sektionsledarna, ansåg sig alla kunna påverka förändringsprocessen och jag tolkade det som att det hade med exponeringen av information och kommunikation att göra. Samtidigt visade det sig att undersköterskan Anna som inte hade någon ledande yrkesroll såg på förändringarna mer likt enhetscheferna och sektionsledarna än vad Britta, den andra undersköterskan, gjorde. Detta får mig att fundera över att det inte bara har med yrkesrollen att göra utan att det mer handlar om att ge chans till deltagande och beslutsfattande oavsett yrkestillhörighet. De som står för de nästan

genomgående positiva berättelserna har visat sig vara delaktiga på ett mer aktivt sätt än den som antytt fler negativa sidor av kommunikation och förändringarna. Det har varit två enhetschefer som i sin roll naturligt har visat sig inneha en aktiv del i processerna. De två sjuksköterskorna är också sektionsledare varav i alla fall den ene säger att hennes roll är mer ledande och därför har mer att säga till om i arbetet och processerna. Den ena undersköterskan har varit med i en grupp som behandlar PNV i flera år och har också haft en stor roll i färdigställandet av kliniken i det nybyggda huset. Kvar blir den andra undersköterskan som inte har framfört att hon haft någon speciell roll i förändringsarbetet och som flera gånger har ifrågasatt vad hennes inblandning egentligen skulle kunna leda till.

Det jag har tagit upp visar att kommunikation har varit en stor del av förändringsprocesserna. Intervjuerna visade att fyra av sex informanter var nöjda med hur kommunikationen hade sett ut. Jag tror att kommunikation i princip aldrig kan vara tillräcklig och väljer att sälla mig till de två informanter som inte sagt att kommunikationen varit tillräcklig. Jag anser att kommunikation är en process som aldrig tar slut. Jag tror inte att alla kan göras nöjda i ett förändringsarbete, men det viktiga tror jag är att alla förstår varför det har blivit som det har blivit och tror på det. Så tror jag att det kan bli om en förändring faktisk är nödvändig och om förändringsdesignen är logisk i relation till det arbete som ska utföras. Jag blir oroad när förändringar inte är väl förankrade hos personalen då jag tror att det pekar på att förändringen inte görs för att organisationen ska utvecklas till något bättre och för att det kan betyda att de anställda inte varit med i processen. Istället är kanske motiven av legitimerande karaktär och något som bara ledningen bestämt. Förändringar som görs för att organisationer ska se bättre ut är skrämmande med tanke på hur mycket pengar som krävs för att de ska tas fram och implementeras. Än mer skrämmande anser jag att de är om jag tänker på att pseudoförändringarna kan förklä och gömma dåliga saker och legitimera något som inte bör legitimeras. Samtidigt lever vi i ett samhälle där den som kan hävda sig bäst också får mest. Jag skrev i inledningskapitlet att det finns en gängse blid av att förändring är ett måste. Så länge den bilden accepteras tänker jag att den organisation som väljer att inte förändra sig, tvingas gå emot strömmen och förklara för omvärlden varför den väljer att *inte* förändras. Annars kommer den troligen att ses som både omodern och inaktuell. Och vem vill vara det?

Jag diskuterade i resultatkapitlet ett uttalande från en av cheferna som handlade om att "mota Olle i grinden". Jag diskuterade kring hur det kunde verka öppnande eller begränsande i kommunikationsbegreppet. Instinktivt tänker jag att den begränsande kommunikationen är fel. Frågan är dock om chefen "lurar" anställda att tycka något fel och om förändringen i sig är dålig. Annars är det ju inget fel på att erbjuda en förklaring och ett alternativ att se på förändringar på ett annat sätt än det som kan ge problem i verksamheten. Då ställer du dig kanske nu frågandes till vad jag menar med att "ge problem i verksamheten". Med all rätt. För visst kan "ge problem i verksamheten" se ut som att jag menar att anställda skulle vara problemet i verksamheten och då är jag tillbaka i resonemanget om att personal är kuggar i ett maskineri som ska svälja ledningens lösningar med hull och hår. Det tror jag blir fallet om det som ledningen kommunicerar enbart är till gagn för ledningen. Då innebär de anställdas "sväljande" att de blir förtryckta och manipulerade till att tycka något som ledningen har konstruerat. Är "mota Olle" ett sätt att manipulera på? Utifrån intervjuerna har jag *inte* fått känslan av att chefernas mål är att manipulera och jag har heller inte fått intrycket att de

anställda beskriver sig som manipulerade. Därför väljer jag att tolk mitt material som att de anställdas synpunkter ses som värdefulla i sammanhanget. Samtliga informanter tror på något sätt på förändringarna som har gjorts, dock med fler eller färre förbehåll. Visst kan Olle innebära att vissa värderingar sprids och fasthålls, men om värderingarna handlar om till exempel respekt och bättre vård är det väl inget fel i det? Jag tror att det viktiga är att förstå att det är just värderingar och att de kan behöva ifrågasättas ibland samtidigt som de ibland kan ha ett syfte att leda till bättre vård och stävan efter att göra ett bättre arbete.

Görs anställda delaktiga i organisationsförändringar? Är det en skillnad på den här förändringsprocessen och den som beskrivits i Skåléns (2002) och Roald & Edgrens (2001) studier? Har de anställda gjorts delaktiga eller har det kanske inte funnits något att göras delaktig i som sägs i den förstnämnda studien eller kanske har det handlat om manipulation som sägs i den andra? Här kan läggas in en diskussion om vad privilegiet som jag tidigare skrev att Anna kände, kan tänkas ha bidragit till i hennes syn på förändringarna. Om jag vore cynisk skulle jag säga att det handlade om manipulation och att Anna blev köpt av ledningen när hon tackade ja till att vara en stor del av förändringsprocessen. Samtidigt fick ledningen ett poäng i jakten på att visa att de lyssnar på och bjuder in personal i förändringsarbete, vilket jag genom hela uppsatsen betonat vikten av. Detta innebär dock att jag skulle se på Anna som någon som inte säger vad hon tycker och tänker utan underkastar sig ledningens önskningsar och att ledningen bara tänker på sitt eget anseende. Som jag beskrivit i uppsatsen är Anna en av dem som känt sig delaktig i förändringsprocessen. Kanske är denna delaktighet bara en illusion skapad av ledning eller politikerna för att Anna ska känna sig delaktig och därmed tycka om förändringarna. För att ta reda på detta krävs ett ifrågasättande om varför förändringarna faktiskt gjorts, som ger svar som sträcker sig längre än till att förändringarna var nödvändiga. Kanske hade en annan förändring varit lika nödvändig i skenet av något annat? Kan jag tänka mig att Anna gick in med en mer positiv bild av förändringarna och en känsla av att hon kunde påverka det hon skulle arbeta med genom att hon kände sig privilegierad att få vara en del i förändringsprocessen? Ja, absolut. Men det leder mig inte till att dra slutsatsen att Anna skulle ställa sig helt okritisk till alla förändringar som skulle genomföras.

När är det rätt att tala om kommunikation eller manipulation? Om en chef lägger fram ett förändringsförslag, låt säga om ett nytt arbetssätt och de anställda gillar idén, anser att den är berättigad och vill få den att fungera i deras arbete, betyder det då att de har blivit manipulerade att tycka så om de inte säger emot chefen? Jag anser att svaret kan vara både ja och nej. Om det bara är ett enda alternativ som cirkulerar och kommuniceras i organisationen kan man fråga sig om det verkligen är de anställdas egna åsikter som har lett fram till att de ställer sig bakom förslaget. Om det däremot finns en kommunikation som tillåter oliktankande och de anställdas rätt att lägga sig i förändringarna anser jag att det inte rör sig om manipulation. Handlar förståelsen om att alla får göra sig sin egen, eller är det egentligen ledningens och politikernas förståelse som upprepas om och om igen tills inga andra alternativ finns? Är de delaktiga eller är det bara en illusion?

I inledningskapitlet tog jag upp att det någon gång måste fattas ett beslut. Jag ser annars inte hur organisationer skulle fungera. Hur skulle organisationen ens veta vad det är för typ av organisation om inte det vid någon tidpunkt har bestämts? Vem som ska fatta alla beslut är dock inget jag har svarat på i min uppsats. Jag

kan konstatera att jag ser det som att det över tid har skett en förändring i relationen anställd – chef och att detta har medfört den diskussion om kommunikation och delaktighet som är grunden i min uppsats. Ska beslut och förändringar komma ur kommunikation, en demokratisk dialog, för att organisationerna ska fungera? Jag anser att min uppsats pekar på att så är fallet. Ändå kvarstår frågan. Vem fattar beslut? Tanken med den kommunikation som i uppsatsen sagts leda fram till förståelse och förändring är att den ska leda fram till och skapa ett väl avvägt beslut. Då handlar det nog inte om vem som fattar beslutet utan snarare att det fattas som ett resultat av kommunikation. Det tror jag kräver att det är många modiga människor i en organisation som kan ta ett steg tillbaka, våga se att det viktiga är skapandet istället för att individers egna enskilda bedrifter ska lysa. Detta får mig att fundera på chefens roll i organisationen. Det behövs väl ändå någon som håller i tyglarna och har det yttersta ansvaret? Någon som kan hållas ansvarig när något går galet. Är den personen intresserad av att låta andra argument än hennes egna leda fram till beslut som kanske sedan ifrågasätts?

Nästan alla informanter har varit övervägande positiva till förändringarna och sagt att det varit bra kommunicering och tillräckligt av det. Samtidigt hade alla tagit upp att *andra* har varit mer negativa till förändringarna. Det får mig att undra över hur många som egentligen anser att det har varit god kommunikation som har nått ut till de flesta. Kommunikationen har kanske varit god men inte nått ut till så många. Jag kanske har intervjuat undantagen som har varit positiva och som har sett sina förslag och idéer förverkligas i förändringsprocesserna medan de flesta inte har gjort det. Om flera är positiva mot förändringarna och har en förståelse för dem, samtidigt som de tycker att det varit tillräckligt med kommunikation, skulle det styrka mina slutsatser. Om det istället skulle vara fler som är mindre positiva mot förändringarna men samtidigt tycker att det varit tillräckligt med kommunikation, så innebär det att kommunikation och förståelse av förändringar inte behöver ha ett samband på det sätt som jag har tolkat det. Därav har jag valt att inte dra några slutsatser som gäller utöver det material jag har samlat in. För att kunna tala om en generaliserbarhet hade jag behövt lägga upp min uppsats på ett annat sätt.

6.1 Framtida frågor

I inledningskapitlet tog jag upp att förändringar kunde ha legitimerande skäl och snarare handla om en organisations utseende än en faktisk förändring. I resultat- och analyskapitlet diskuterade jag kort hur valet att börja arbeta med PNV kom fram. Agneta hade berättat att det var många kliniker runt om kring som börjat arbeta med det, varpå jag väckte tanken med hur frivilligt det egentligen hade varit att implementera PNV. Det hade varit intressant att undersöka vad som ligger bakom PNV. Finns det god forskning som stödjer valet av arbetssätt eller är det en modefluga som kommer bli utbytt när det kommer något nytt? Jag anser att det vore av stort intresse att undersöka bakgrunden då vården är något alla någon gång möter och vad den är uppbyggd på blir således en angelägenhet för alla. Detta ämne tangerar de frågor jag lyft på olika ställen i uppsatsen som rör varför förändringar ska göras och för vem de är bra. Det är frågor som borde ställas ute i alla verksamheter och ett område som borde undersökas mer. Istället för att diskutera vilka förändringar som ska göras så borde en diskussion om varför förändringen överhuvudtaget ska göras föras av alla som berörs av den.

Kommunikation har varit utgångspunkten i min uppsats. Jag har diskuterat hur den demokratiska dialogen är nyttig för förändringar. Jag har visat hur en handling kan ses stärka den demokratiska dialogen samtidigt som den kan underminera den. Detta får mig att undra om begreppet kommunikation har fyllts med en demokratisk innebörd även i praktiken? Därför tycker jag att kommunikation ute i verkligheten är ett intressant fält att undersöka och forska vidare på.

7 REFERENSER

Litteratur

- Ahrenfelt, B (2005). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, L H & Skärvad, P-H (2008). *Integrerad organisationslära*. Stockholm: Studentlitteratur
- Christensen, T, Lægreid, P, Roness, P G, Røvik, K A (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber AB
- Deetz, S (2003). *Disciplinary power, conflicts suppression and human resources management*. I Alvesson, M & Willmott, H (red.) *Studying management critically*. London: Sage publications
- Eriksson, L T & Wiedersheim-Paul, F (2008). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB
- Ericson, T (2001) *sensemaking in organisations - towards a conceptual framework for understanding strategic change I*: Scand J Mgmt 2001;17; 109-131
- Flaa, P, Hofoss, D, Holmer Hoven, F, Medhus, T & Rønning, R (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Ford, J D Ford, L W & Amelio, A (2008). *Resistance to change: the rest of the story*. I: Academy of Management Review 2008;2; 362–377
- Gustavsen, B (1996). *Vägen till bättre arbetsliv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Grønmo, S (1996). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen*. I Holter, H. & Kalleberg, R. (red) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hamrefors, S (2009). *Kommunikativt ledarskap, den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Lund: Studentlitteratur
- Hasselbladh, H, Bejerot, E & Gustafsson R Å (2008). *Bortom New Public Management - institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta AB
- Heide, M, Johansson, C & Simonsson, C (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB
- Huzell, H (2005) *Management och motstånd, offentlig sektor i omvandling - en fallstudie*. Karlstads Universitet
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

- Johansson, C & Heide, M (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB
- Kaufman, G & Kaufman, A (2010) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lenéer-Axelsson B & Thylefors I (1993). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur
- Morrison, E W & Milliken, F J (2000). *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*. I: *The Academy of Management Review*, 2000;4; 706-725
- Patel, R & Davidson, B (2011). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Roald, J & Edgren, L (2001). *Employee experience of structural change in two Norwegian hospitals*. I: *International Journal of Health Planning and Management*. 2001;16; 311-324
- Rosengren, K E & Arvidson P (2005). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber AB
- Skålén, P (2002) *Kvalitetsidéer möter praktiken - institutionalisering, meningsskapande och organisationskultur*. Karlstads universitet
- Strid, J (1999) *Internkommunikation inom organisation, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Thylefors, I (2009). *Ledarskap i humanservice organisationer*. Stockholm: Natur och kultur
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Watt Boolsen, M (2007) *Kvalitativa analyser – forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Yu, M-C (2009) *Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management*. I: *Public Personnel Management*; 2009; 38,1; 17-32 ABI/INFORM Global

Internetsida

Nationalencyklopedin (2011-12-19)

http://www.ne.se.support.mah.se/sve/delaktighet?i_h_word=delaktighet

Skane.se (2011-12-29) <http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Skanes-universitetssjukhus/Om-Skanes-universitetssjukhus/Lean-healthcare/Lastips-och-lankar/Lean-healthcare/>

8 BILAGOR

8.1 Godkännande av etiknämnden

2011-10-07

Dnr HS60-11/811:2

8.2 Intervjuguide vårdpersonal

Bakgrund

Hur gammal är du?
Vad har du för utbildning?
Vad är din yrkesroll?
Hur länge har du arbetat här?
Hur länge har du arbetat inom vården?

Förändringarna

Finns det en gemensam vision på din arbetsplats, vilken?
Vilka förändringar har gjorts här den senaste tiden, t ex sedan sammanslagningen till SUS 2010, eller längre tillbaka?
Hur såg förändringsprocessen ut?
Hur gick förändringsarbetet till?
Fick ni information innan?
Var du en del av förändringsprocessen?
Har du medverkat i förändringarna?
Vad har förändrats?
Hur har förändringarna kommunicerats?
Tycker du att kommunikationen har varit tillräcklig?
Hur fick du information om förändringarna?
Vilken information har ni fått om förändringarna?
Varför gjordes förändringarna tror du?
Hur genomfördes förändringarna?
Har ni i personalen pratat inbördes om förändringarna, om vad?
Hur har förändringarna påverkat personalen?
Har ledningen inbjudit till ett öppet samtal där era åsikter tagits i beaktande?
Har ditt arbete påverkats av förändringarna, hur?
Har patienterna påverkats av förändringarna, hur?
Hur ser du på förändringarna som har gjorts?
Vad var bättre och vad var sämre före förändringarna?
Vad har blivit bättre och vad har blivit sämre efter förändringarna?
Hur har förändringarna påverkat arbetsgruppen / stämningen på jobbet?

Arbetet och arbetsgruppen

Hur ser du på ditt arbete?
Hur ser du på arbetsgruppen, både din arbetsgrupp och ledningen?
Vad har format dig och gruppen du arbetar i?
Var tycker du att ni är på väg?

8.3 Intervjuguide ledning

Bakgrund

Hur gammal är du?
Vad har du för utbildning?
Vad är din yrkesroll?
Hur länge har du arbetat här?
Hur länge har du arbetat inom vården?

Förändringarna

Finns det en gemensam vision på din arbetsplats, vilken?
Vilka förändringar har gjorts här den senaste tiden, t ex sedan sammanslagningen till SUS 2010, eller längre tillbaka?
Vilken information har du gett om förändringarna?
Varför gjordes förändringarna?
Hur genomfördes förändringarna?
Har ni som ledning inbjudit till ett öppet samtal där vårdpersonalens åsikter tagits i beaktande?
Hur har förändringarna kommunicerats?
Tycker du att kommunikationen har varit tillräcklig?
Har ditt arbete påverkats av förändringarna, hur?
Har patienterna påverkats av förändringarna, hur?
Vad var bättre och vad var sämre före förändringarna?
Vad har blivit bättre och vad har blivit sämre efter förändringarna?
Har personalgruppen påverkats av förändringarna?
Hur ser du på förändringar i allmänhet?

Arbetet och arbetsgruppen

Hur ser du på ditt arbete?
Hur ser du på arbetsgruppen, både ledningen och vårdpersonalen?
Vad har format dig och gruppen du arbetar i?
Var tycker du att ni är på väg?

