

”Det enda varaktiga är förändring”

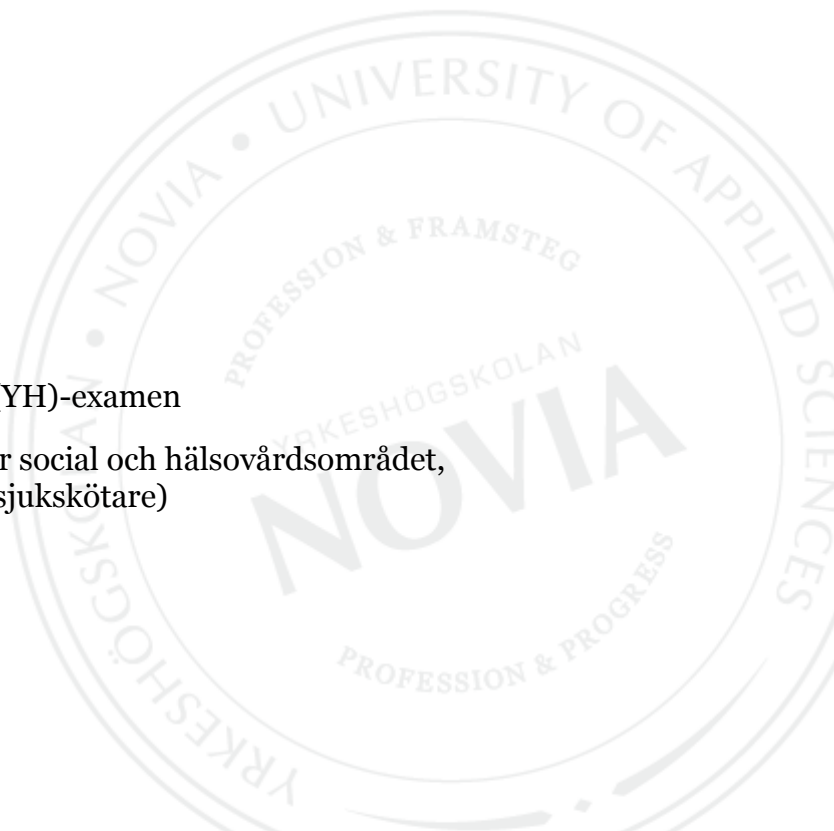
- **En kvalitativ studie om medarbetare och ledares åsikter om förändring**

Siw Frostdahl-Blomqvist

Examensarbete för Högre (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för social och hälsovårdsområdet,
Utveckling och ledarskap (sjukskötare)

Vasa 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Siw Frostdahl-Blomqvist

Utbildningsprogram och ort: Social och hälsovård, Högre YH, Vasa

Inriktningalternativ/Fördjupning: Utveckling och Ledarskap, Sjukskötare

Handledare: Marlene Gädda

Titel: ”Det enda varaktiga är förändring” – En kvalitativ studie om medarbetare och ledares åsikter om förändringar

Datum: 10.5.2016

Sidantal: 62

Bilagor: 3

Abstrakt

Syftet med studien var att undersöka hur medarbetarna kan engageras i utvecklings- och förändringsarbetet. Studien gjordes för att ge kunskap åt ledare hur de kan göra för att engagera medarbetarna och öka delaktigheten i förändrings- och förbättringsarbetet som ständigt pågår inom vården.

I studiens bakgrund presenteras teori om förändring, förändringsprocessen, förändringsledarskap, ledarens roll i förändring, medarbetarens roll, engagemang för förändring samt motstånd till förändring. Studien har genom fokusgruppintervju med medarbetare och genom kvalitativ forskningsintervju med ledare tagit reda på åsikter om förändring och hur förändringar upplevts och upplevs. Genom innehållsanalys har intervjuerna analyserats.

Studiens resultat påvisar att både ledarna och medarbetarna anser att en tydlig motivering till varför en förändring görs har en mycket betydande roll för att få engagemang och delaktighet. Ledarnas roll i förändringsprocessen (såväl nära ledaren som ledningen) innefattar en stödjande roll där medarbetarna får tydlig information och ges möjlighet till diskussion och dialog. Ledarna behöver ha en bra relation till medarbetarna som ger påverkningsmöjlighet och delaktighet. Belöning för arbete och möjlighet att ta ansvar i förändringsarbetet skapar engagemang och minimerar motstånd för förändringen. Förändringar behöver ha en tydlig vision och målsättning, för att ge möjlighet till utvärdering, när de små stegen i förändringsprocessen tas, detta skapar engagemang och delaktighet.

Språk: Svenska Nyckelord: Förändring, Förändringsprocess, Medarbetare, Ledarskap

BACHELOR'S THESIS

Author: Siw Frostdahl-Blomqvist

Degree Programme: Masters degree in social- and healthcare, Vasa

Specialization: Development and Leadership, Nurses

Supervisors: Marlene Gädda

Title: "The only permanent is change" - A study of employees 'and managers' views about changes

Date: 10.5.2016

Number of pages: 62

Appendices: 3

Summary

The aim of the study was to investigate how employees can be involved in the development and change. The study was to provide knowledge to the leaders what they can do to involve employees and increase participation in change and improvement work that is ongoing in health care.

In the study, presented the background theory of change, change processes, change leadership, the leader's role in change, the employee's role, commitment to change and resistance to change. The study by focus group interviews with employees and through qualitative research interviews with leaders found out opinions about the change and how changes experienced and perceived. Through content analysis, the interviews were analyzed.

The study's results demonstrate that both managers and employees believe that a clear justification for why a change is made has a very significant role in getting involvement and participation. Leaders' role in the change (both close to the leader as the lead) comprises a supporting role where employees are clearly informed and given the opportunity for discussion and dialogue. Leaders need to have a good relationship with the employees that provide possibility to affect and participation. Reward for work and to take responsibility in the change process creates engagement and minimize resistance to change. Changes need to have a clear vision and goal, to provide the opportunity for evaluation, when the small steps of change are taken, this creates involvement and participation.

Language: Swedish

Key words: Change, Change process, Employees, Leadership

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Bakgrund och teoretiska utgångspunkter	2
2.1. Förändring.....	2
2.2. Förändringsprocessen.....	3
2.2.1. Förändringsledarskap.....	7
2.2.2. Ledarens roll i förändring.....	8
2.2.3. Från arbetstagare till medarbetare.....	10
2.3. Engagemang för förändring.....	12
2.4. Motstånd till förändring.....	15
3. Syfte och problemformulering.....	17
4. Undersökningens genomförande.....	17
4.1. Urval och val av informanter.....	18
4.2. Datainsamlingsmetod.....	19
4.2.1 Kvalitativ semistrukturerad intervju.....	19
4.2.2 Fokusgruppintervju.....	20
4.3. Dataanalysmetod.....	21
4.4. Etiska överväganden.....	23
5. Resultatredovisning.....	24
5.1 Medarbetarnas åsikter.....	24
5.1.1. Förändring.....	24
5.1.2. Delaktighet, engagemang och motstånd.....	26
5.1.3. Ledarskap och ledarens roll.....	29
5.1.4. Medarbetarskapet.....	31

5.2 Ledarnas åsikter.....	32
5.2.1. Förändring.....	32
5.2.2. Ledarens uppgift och roll.....	35
5.2.3. Medarbetarna.....	37
5.2.4. Förbättring som skapats ur förändring.....	40
6. Tolkning.....	41
7. Kritisk granskning.....	47
8. Diskussion.....	49
Källförteckning.....	52

Bilagor

Bilaga 1 Skriftligt informationsbrev till informanter

Bilaga 2 Intervjuguide (ledare)

Bilaga 3 Intervjuguide (medarbetare)

1. Inledning

”Det enda varaktiga är förändring” lyder ett drygt 2500 år gammalt ordspråk, uttalat av Buddah. Förändring är något vi alla utsätts för i livet, både professionellt som privat. Men är vi medvetna om hur vi reagerar på en förändring och vet vi vad som krävs för att kunna ta sig igenom en förändring på bästa sätt?

En förändringsprocess kan definieras som en serie aktiviteter, vilkas syfte är att ta en individ, grupp eller en organisation från ett nuvarande tillstånd till ett framtida och önskat tillstånd. En förändringsprocess kan ofta vara svår att genomgå, inte sällan på grund av otydlighet och brist på vägledning och motivation (move.se).

Hälso- och sjukvården är dynamisk och föränderlig. Verksamheten måste utvecklas kontinuerligt och i takt med branschens utveckling. Kraven på medarbetarnas kompetens och organisationens utformning måste samtidigt anpassas. Ledaren måste kunna föra sina medarbetare in i framtiden och tillsammans med dem driva en långsiktig förändringsprocess mot en vision med syfte att åstadkomma ständiga förbättringar (Lundin & Sandström, 2015, s.137).

Förändringar är en del av vardagen i arbetet och medarbetarna är de som ska orka med förändringarna. Vad är det då som säger att förändring är en förbättring och hur gör man för att få medarbetarna engagerad i förändringen?

Delmatoff och Lazarus (2014), skriver att när ledare tillfrågas vad som bäst karakteriserar effekten av en implementering av en hälsovårdsreform på det amerikanska sjukvårdsleveranssystemet svarar de flesta, förändring. När anställda ombeds att beskriva en sak som de ogillar eller fruktar mest med hälsovårdsreformen säger också de, förändring. Utöver utmaningen att genomföra förändring står dagens sjukvårdsledare inför utmaningen att övervinna medarbetarnas motstånd mot förändring, dessutom förstår inte alla ledare hur förändringsmotsträviga många av deras medarbetare är. Det är ju dessutom dessa medarbetare som kommer att påverkas och som ska genomföra förändringarna som initieras.

I mitt examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social och hälsovård inriktning inom utveckling och ledarskap har jag valt att skriva om förändring och förändringsledarskap, vad det innebär och hur medarbetarna kan engageras i det ständiga utvecklings- och förändringsarbete som pågår inom vården idag.

Min erfarenhet och uppfattning säger att alla dessa förändringar som ständigt finns gör medarbetarna ibland mera stressad och trött, eftersom de kan uppleva otillräcklighet och en utmattning i sitt arbete p.g.a. att ständigt ta till sig det nya och få tillstånd en förändring som fungerar och känns bra i verksamheten.

Jag utgår från att medarbetarna behöver vara engagerad för att en förbättring ska ske och syftet med studien är att undersöka hur medarbetarna kan engageras i utvecklings- och förändringsarbetet. Studien görs för att ge kunskap åt ledare hur de kan göra för att få medarbetarna delaktiga och engagerade i förändrings- och förbättringsarbetet som ständigt pågår inom vården samt ge verktyg åt medarbetarna att hantera förändring.

2. Bakgrund och teoretiska utgångspunkter

Här presenteras de teoretiska utgångspunkterna i studien samt bakgrund som ska ge en förförståelse till vad förändring innebär, förändringsprocessens olika skeden, förändringsledarskap och ledarens roll i förändring, medarbetarens roll och ansvar samt vad engagemang innebär och hur motstånd till förändring upplevs. Engagemang är en av studiens teoretiska utgångspunkter och presenteras därför under skild underrubrik liksom motpolen (i den här studien) till engagemang – motstånd. Teoretiska utgångspunkterna baserar sig även i Lewin's teori om förändringsprocesser och Yukl's riktlinjer för implementering av förändring.

2.1.Förändring

Det finns en viss skillnad i hur vi använder och tolkar begrepp som utveckling respektive förändring. Med utveckling menas vanligen gradvis ökande framsteg och förbättring inom givna ramar, d.v.s. man lär nytt. Förändring innebär en mera radikal omvandling. Det handlar om att lära av och ta till sig nya synsätt och perspektiv, vilket innebär att handla annorlunda jämfört med tidigare. Förbättringsarbete innebär ofta att det behövs genomgripande förändringar i verksamhetens struktur och process för att ett bättre vårdresultat ska uppnås (Kihlgren, Engström & Johansson 2009, s.98).

Förändringar kan handla om alltifrån förändringar av arbetsuppgifter till stora omfattande verksamhets- och organisationsförändringar. Förändringarna innebär att invanda och trygga mönster ifrågasätts, vilket kan göra att förändringar kan upplevas som svåra och smärtsamma för de inblandade parterna. Förändringsarbete kan associeras med hopp och nyordning eller med ilska och frustration. Det beror på vilka erfarenheter som förknippas med orden. Ledarskap innebär att arbeta med ständiga förändringar och hantera den oro som uppstår bland medarbetarna (Kihlgren, et al., 2009, s.99).

Att leda förändring är något av det viktigaste men mest svåra ansvarstagandet en ledare har. Förändring innebär att vägleda, uppmuntra och underlätta de kollektiva ansträngningar medarbetarna gör för att anpassa sig och överleva i en osäker och ibland fientlig miljö (Yukl, 2013, s.87).

Några grundläggande faktorer behöver framgå när man planerar en förändring; vision (mål, vad ska uppnås), motiv, sammanhang, motivation, innehåll (vad ska förändras), drivkraft för att uppnå målen, förmåga att hantera förändring, ledning (vilka leder förändringsarbetet), processen (hur ska vi göra), delaktighet, kommunikation och information, trygghet, konsekvenser, framgångar och fortlöpande utvärderingar. (Angelöw, 2013, s. 257-259)

2.2.Förändringsprocessen

Behovet av fortlöpande förbättringar ställer krav på en kontinuerlig förändringsprocess. Detta är svårt att åstadkomma eftersom många medarbetare kan uppleva kraven på förändringar som besvärliga eller t.o.m. hotande. En av ledarens uppgifter blir därför att skapa en gemensam värdegrund och ett klimat som tillåter processen och utveckla gruppen till en lärande organisation (Lundin & Sandström, 2015, s.137).

Före stora förändringar inleds måste ledaren vara tydlig om problemets natur och de mål som ska uppnås. Precis som vid behandling av en fysisk sjukdom är det första steget en noggrann diagnos för att bestämma vad som är fel med patienten. En ”organisations diagnos” kan utföras av den högre ledningen med hjälp av utomstående konsulter eller av en arbetsgrupp bestående av företrädare för de olika nyckelaktörerna i organisationen. En inkorrekt diagnos eller ett oriktigt förändringsprogram kommer inte att ge de önskade vinsterna. Ett återkommande misstag är att implementera ett allmänt förändringsprogram som är populärt för närvarande, utan en noggrann diagnos av problemen i organisationen (Yukl, 2013, s.93).

Att förstå orsaken till ett problem och hur man handskas med det kräver en god förståelse för det komplexa samband och relationer och den dynamik som förekommer i organisationen. Kunskap om organisationsdynamik är användbart för att identifiera vilken typ av problem man har samt för att förutse de sannolika effekterna av förändringar. Organisationsdynamik involverar komplexa relationer, multipla orsaker och resultat, fördröjda effekter och orsakssamband (Yukl, 2013, s.93).

För att kunna genomföra förbättringar på ett bra sätt är det viktigt att känna igen och ha förståelse för vad som händer i en förändringsprocess. Reaktionen liknar till stor del det som sker vid psykiska krisreaktioner. Krisförloppet indelas i fyra faser; chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och nyorienteringsfasen (Kihlgren, et al., 2009, s.99).

I *chockfasen* sker ett förnekande av förändringen. På ytan kan det verka lugnt men inombords är det kaos. Man är ännu inte beredd att ta till sig och bearbeta det nya. Viktigt att komma ihåg är att personer i denna fas kan ha svårt att komma ihåg vad som egentligen sagts t.ex. vid ett informationsmöte om förändringen. *Reaktionsfasen* innebär att när människan börjar inse att förändringen kommer att genomföras trots motståndet börjar hon bearbeta situationen och försöker hitta olika möjligheter att hantera den. I denna fas sker motstånd, uppror och olika försvarsmekanismer såsom t.ex. förnekelse, regression och rationalisering mobiliseras. I *bearbetningsfasen* sker en bearbetning av upplevelser relaterade till den aktuella situationen. Individerna börjar få distans till de inträffade och kan återigen se framåt i tiden. Denna bearbetningsfas kan pågå i mellan ett halvt till ett år. Det är därför viktigt i allt förändringsarbete att ledaren har förståelse för att medarbetarna behöver ha tid att bearbeta förändringen. När dessa tre faser har passerats och den nya situationen accepterats uppnås åter ett tillstånd av stabilitet och balans, en *nyorienteringsfas* (Kihlgren, et al., 2009, s.99-100., Yukl, 2013, s.90).

Det går inte att hoppa över någon av faserna och det tar olika lång tid för olika människor att gå igenom hela processen beroende på vilken förändringssituation det handlar om. Förståelse och insikt om varför förändring ska ske gör att rädslan och osäkerheten minskar. Klar och tydlig information ökar förståelsen. Även om förändringen kommer att innebära obehag och nackdelar måste de berörda få klara fakta så att de har möjlighet att skaffa sig en handlingsberedskap (Kihlgren, et al., 2009, s.100., Yukl, 2013, s.90).

Det är allt för vanligt att utvecklingsarbetet stannar vid vackra ord, utan att något i praktiken ändras men alla enheter har möjlighet att nå utmärkta resultat, därmed inte sagt att resan dit är lätt. Tre utgångspunkter behövs för att ord ska kunna bli till handling. För det första, det

goda, effektiva och väl fungerande – inte det genomsnittliga eller normala – bör vara normen och målet att sträva mot. All utveckling förutsätter att man strävar efter något som är bättre. Även sådant som fungerar bra kan gå att förbättra, om det sker på ett klokt sätt. För det andra, vägen till framgång går genom delaktighet och engagemang. Förändringar i beteenden kan inte kommenderas fram, utan de sker genom att medarbetarna väljer att agera annorlunda därför att det framstår som vettigt för dem att göra. För det tredje, det behövs gemensamma spelregler som alla följer. Ta bort alla ”gräddfiler”. Samhörighet är svår att skapa om det inte finns gemensamma regler som alla följer (Tengblad et al, 2013, s.17-18).

I Lewin's teori om förändringsprocesser presenteras tre faser; upptining (unfreezing), förändring (changing) och om-frysning (refreezing). I upptiningsfasen inser människorna att det gamla sättet saker görs på inte längre är adekvat. Detta erkännande kan uppstå som en följd av en uppenbar kris eller så kan det bero på ett försök att beskriva hot eller möjligheter som inte var uppenbar för de flesta människor i organisationen. I förändringsfasen söker människan efter nya sätt att göra saker på och väljer en strategi som är lovande. I om-frysningsfasen genomförs den nya strategin och den etableras. Alla tre faserna är viktiga för en lyckad förändring. Att försöka gå direkt till förändringsfasen utan upptining av attityder innebär stor sannolikhet att träffa på apati eller starkt motstånd mot förändringen. Utan systematisk analys och problemlösning i förändringsfasen leder det till en svag förändringsplan. Bristande uppmärksamhet för samförstånd och understödande av entusiasm i den tredje fasen kan leda till att förändringen omkullkastas strax efter den genomförts (Yukl, 2013, s. 89-90).

Yukl (2013, s. 95-100) presenterar riktlinjer för implementering av förändring. Riktlinjerna är baserade på teori, forskningsresultat och insikter från eget utövande. Riktlinjerna är till för hur ledaren kan göra när förändringar planeras.

Riktlinjer för implementering av förändring:

- Skapa en känsla av nödvändighet och behov av förändringen.
- Kommunicera en tydlig vision av de fördelar som kan vinnas.
- Identifiera sannolika medhjälpare/understödare, motståndare och skälen till motstånd.
- Bygg en bred koalition som stödjer förändringen.
- Fyll nyckelpositionerna med kompetenta förändringsmedlemmar.
- Använd arbetsgrupper för att vägleda genomförandet av förändringarna.
- Gör det möjligt för kompetenta personer att hjälpa till att planera och genomföra förändringen.

- Gör dramatiska, symboliska förändringar som påverkar arbetet.
- Förbered personer på förändringen genom att förklara hur den kommer att påverka dem.
- Hjälp personer att klara av stressen och svårigheterna med förändringen.
- Ge möjlighet för tidiga framgångar genom att bygga förtroende.
- Övervaka utvecklingen av förändring och gör nödvändiga justeringar.
- Håll personer informerade om framstegen av förändringen.
- Visa fortsatt optimism och engagemang för förändring.

Ledaren behöver förklara varför förändringen är nödvändig och skapa ett behov av förändring. Har medarbetarna liten förståelse för problemet och behovet av förändring behöver ledaren presentera relevant information och hjälpa personer förstå problemet. En klar vision vad förändringen vill uppnå är viktig för att få engagemang för förändringen. Att utvärdera genomförbarheten av olika strategier för att åstadkomma förändringar måste ledaren förstå de politiska processerna, fördelningen av makt och identifiera de personer vars stöd som är nödvändig för att göra förändring. Före en förändring görs, är det till nytta att identifiera de som stödjer förändringen men likaså de som inte stödjer förändringen. Framgångsrik förändring kräver gemensam ansträngning av personer som har makt att underlätta eller blockera förändringen. En stödjande koalition är viktig för att förändringen ska lyckas. Tillfälliga arbetsgrupper är ofta användbart att styra genomförandet av stora förändringar i en organisation. Speciellt när det handlar om ändringar i den formella strukturen och sambanden mellan olika enheter och underliggande enheter. Det är särskilt viktigt att få de personer som är engagerade direkt ansvariga för att genomföra förändringen – personer i nyckelpositioner som kommer få det att hända. Dessa ”förändringsagenter” måste stödja förändringen med både sina åtgärder och ord. De behöver vara engagerade i visionen och ha förmåga att kommunicera den klart och tydligt. Kompetenta medhjälpare i nyckelpositioner bör få möjlighet att avgöra det bästa sättet att implementera en ny strategi eller ett nytt program istället för att ledaren säger i detalj hur de ska göra (Yukl, 2013, s. 96-97).

2.2.1.Förändringsledarskap

Det vi kan räkna med i arbetslivet är att det ständigt förändras. Att lyckas med förändringsarbete innebär av ledaren en hel del för att åstadkomma en bra förändring. (Angelöw, 2013, s. 257) Att leda i förändring handlar ofta om att skapa delaktighet, att informera, att följa upp i relation till de satta målen och den effekt man försöker skapa samt att vara närvarande och tillgänglig. Att vara förändringskompetent som ledare handlar till stor del om att inse sina egna begränsningar och att sätta gruppen eller teamet i fokus. Det är medarbetarna och inte ledaren som avgör om förändringen kommer att lyckas eller inte. (Forsmark, 2014.) Utveckling och innovation handlar om det ledarskapsarbete som många i organisationen utför när de tillsammans skapar riktning och handlingsutrymme, inte om en enskild individs prestation. (Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. 2013)

Ledaren utövar två typer av ledarskap, två dimensioner som tillsammans utgör ledarskapets helhet. Den ena dimensionen kallas operativa och den andra strategiska. Det operativa ledarskapet handlar om att hantera den löpande verksamheten, d.v.s. att leda och hjälpa medarbetarna i den dagliga verksamheten för att effektivt uppnå uppsatta mål. Några viktiga verktyg är feedback, utvecklingssamtal, målstyrning och belöningssystem. Det strategiska ledarskapet är mera långsiktigt och handlar om att visa färdriktningen in i framtiden. Viktiga verktyg för att åstadkomma är att skapa visioner, skapa värdegrund och att utveckla en lärande organisation. Ledarutmaningen består i att kombinera dessa två dimensioner i en lämplig situationsanpassad mix. Någon skarp gräns mellan dimensionerna finns inte, de går in i varandra (Lundin & Sandström, 2015, s.20-21).

Ledarskapet har stor betydelse för vilken framgång utvecklings- och förändringsarbetet ska få. Fungerar inte chefen som förändringsledare klarar organisationen endast av det som kallas för utveckling och inte en reell och varaktig förändring. För att en lärande organisation ska bli möjligt förutsätts att ledaren vågar och vill se sig själv, att intresset för det egna ledarskapet är så starkt att det kan utvecklas mot en ny ledaridentitet, att det finns förmåga att bryta mot invanda mönster och att ledaren vågar gå sin egen väg. Förändringsledarens tre egenskaper är förmågan att formulera visioner och förflyttningförmågan dvs. att själv klara av förändringar och ha förmåga att skapa trygghet (Kihlgren, et al., 2009, s.100-101).

Framgångsrik implementering av förändring i organisationer kräver ett brett spektrum av ledaregenskaper. Vissa av egenskaperna involverar politiska och administrativa aspekter och andra involverar motivering, stödande och handledande av människor. Även människor som initialt stödjer en förändring behöver stöd och assistans att upprätthålla sin entusiasm

och optimism mot de oundvikliga svårigheterna och motgångarna som förekommer. De flesta förändringar är stressfulla och smärtsamma för människor, speciellt när det involverar en längre övergångsperiod av anpassning, störningar och rubbningar (Yukl, 2013, s.95).

Ansvar för att leda olika aspekter av förändringen kan delegeras till andra förändringsagenter men ledaren som är identifierad som den primära förespråkaren för förändringen måste fortsätta att ge uppmärksamhet och stöd och signalera engagemang ända till slutet. Människor ser till sin ledare tecken på det fortsatta engagemanget för förändringens mål och vision. Upplever personer indikationer på att förändringen inte längre ses som viktig eller möjligt kan det få dominoeffekter som undergräver förändringsarbetet. Fortsatt uppmärksamhet och stöd signalerar ledarens engagemang att förändringsarbetet leder till ett framgångsrikt resultat (Yukl, 2013, s.99-100)

2.2.2.Ledarens roll i förändring

Salmela, Eriksson och Fagerström (2012) presenterar i resultatet av deras studie att, leda i förändring inom vården, fokuserad på god patientvård, innefattar tre dimensioner. Att leda i relationer, leda processer och leda en kultur. Förutom att leda i relationer och processer innebär ledarens uppgift att leda som en förebild genom att guida, motivera och stödja sina medarbetare. God kommunikation och tydliga visioner behövs för att leda förändring. Ledaren är också en förebild när det gäller vårdkulturen och vårdetiken på avdelningen.

Ledare i vården behöver ge vägledning och kunskap åt medarbetarna om vad som förväntas av dem under förändringsprocessen. Ledaren har olika roller och genom att styra, vägleda, motivera, stödja och kommunicera utan att förlora sitt kulturella etos och omsorg åstadkommer ledaren verkliga förändringar genom att använda olika ledarstilar. Vilket i sin tur kräver att lära sig att tankemönster, värderingar och attityder hos medarbetaren kan ändras. (Salmela, m.fl., 2012.)

För att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt förändringsarbete ska man respektera motståndet hos medarbetarna och ta reda på orsaken till det, undersök om det finns några alternativa handlingsätt. Motstånd kan vara en första reaktion när medarbetarna får reda på att en förändring är aktuell. I förändringar finns både möjligheter och risker, de som gör motstånd kan hjälpa att upptäcka farorna och bidra med riskanalyser. Genom att stärka medarbetarnas förändringskompetens, öka deras förmåga att hantera förändring, kan motståndet minska. (Angelöw, 2013, s. 249-254)

Som ledare ska man göra allt man kan för att öka sina medarbetares möjlighet att påverka sin situation, möjligheter att göra sitt bästa och få dem att känna mening med vad de gör. Görs arbetsuppgifterna mera utmanande, varierande och meningsfulla fungerar inte morötter och piskor längre, de kan istället ha motsatt effekt. Vill man öka drivkraften hos medarbetarna ska man fokusera på att förklara varför uppgiften behöver utföras. Det gör att medarbetarna förstår meningen med det (Johansson, 2014, s.14)

Frilund (2015) skriver i sin undersökning att, efter att ha studerat ledarskapets idé, är det möjligt att säga att, ledarens roll i förändringsprocessen är att presentera klara mål med positiva effekter på egenskaperna hos patienternas vård. Ledaren måste våga ta initiativ men också våga misslyckas och klara av att bedöma hur saker och ting utvecklas. Målet med förändringen måste vara realistiska. Ledaren måste ha modet att lämna det som är välbekant och pröva nya sätt att arbeta. En ledare kan aldrig åstadkomma förändringar på egen hand. Det är genom samarbete med sina medarbetare som den positiva förändringen inträffar.

Många försök till förändring inom en organisation misslyckas och motstånd mot förändring är den största orsaken till misslyckandet. En förklaring till resultatet av en förslagen förändring är att, förslaget påverkas av ledarens makt och vilken typ av påverkningsprocesser ledaren använder. Människors förmåga att stödja förändringsarbete är lika när de kan lita på sina ledare och tror att förändringen är nödvändig och effektiv (Yukl, 2013, s.91).

Ledaren bör ständigt framhålla visionen av förändringen och handleda i förändringsprocessen, visa optimism om att de oundvikliga motgångar och svårigheter som uppstår kommer att övervinnas. Ledaren måste förkasta enkla lösningar på omedelbara problem om dessa lösningar är oförenliga med de underliggande målen för förändringsarbetet. Att visa ett starkt engagemang är mer än att bara prata om vikten av förändringen. Ledaren måste investera tid, ansträngning och resurser för att lösa problem och övervinna hinder (Yukl, 2013, s.100).

Dialogen mellan medarbetare i organisationen och processinriktningen är viktig. Det är människorna i organisationen som tillsammans åstadkommer ett varaktigt och verkligt förbättringsarbete. Väsentliga faktorer är visioner och förmågan att samtidigt kunna se verkligheten i den egna verksamheten för att komma framåt. Det är ledarens uppgift att förmedla detta. Hälso- och sjukvården är utsatt för ett stort förändringstryck. Attityder, kultur och rutiner påverkar och kan bli ett hinder för ett framgångsrikt utvecklings- och

förändringsarbete inom vården. Det innebär ett stort ansvar för ledaren och en stor uppgift att ta tag i (Kihlgren, et al., 2009, s.101).

Ledarskap och medarbetarskap går hand i hand. Ett framsynt ledarskap skapar grund för överblick och helhetssyn där arbetsteamet kan möta brukarnas behov och samtidigt leva upp till kraven på kvalitet och produktivitet. Detta lägger grunden för engagerade och delaktiga medarbetare vilket är ett måste för att nå framgång. Ledaren leder genom att använda medarbetarnas samlade kompetens. Det är medarbetarna som tillsammans ska nå uppsatta mål och ledarens uppgift är därför att skapa det vinnande laget. Samspelet mellan ledaren och de ledda som avgör framgång eller misslyckande (Lundin & Sandström, 2015, s.22).

2.2.3. Från arbetstagare till medarbetare

Uttrycket ”från arbetstagare till medarbetare” har utvecklats från 1960-talet när auktoritära ledningsformer började ifrågasättas till 2000-talet där intresset för medarbetarskapet utvecklats och innebär ett utvecklande av samarbete mellan olika yrkesgrupper, stärka samverkan mellan chef och medarbetare genom ökad delaktighet, dialog och gemensamt ansvarstagande. Medarbetarskap innebär hur medarbetare hanterar relationer till sin arbetsgivare och till det egna arbetet, inklusive förhållandet till arbetskamraterna. Medarbetarskap är något som alltid förekommer, oavsett om det är bra eller dåligt (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2013, s. 20, 23-24).

Ledarens roll är mycket viktig men samtidigt är det lätt hänt att ansvar och initiativ alltför starkt kopplas till ledarrollen. Med en alltför stark betoning på ledarskapet finns det en risk att det ansvar som ligger på medarbetaren försvagas. Medarbetarskap behöver därför betraktas lika betydelsefullt som ledarskap. (Angelöw, 2013, s. 36)

Medarbetarskap kan beskrivas som en filosofi och vision om ett gott arbetsliv som förenar effektivitet och goda resultat med socialt ansvarstagande, arbetsglädje och välbefinnande. (Rosengren, K. 2014. s. 155) Medarbetarskap handlar om hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet. Ett välutvecklat medarbetarskap innebär bl.a. att ta stort ansvar för sitt arbete, ha förmåga att arbeta självständigt, måna om samverkan med arbetskamraterna, bidra till att god stämning och kamratskap skapas.(Angelöw, 2013, s.37)

Beskrivningar av begreppet medarbetarskap innehåller ofta ord som; kvalitet, effektivitet, gemensam värdegrund, helhetssyn, flexibilitet och decentralisering. Dessa ord används för att betona medarbetarnas eget ansvar för ett aktivt ansvarstagande och inflytande för verksamheten eftersom ledarnas antal minskats. Medarbetarskap innebär att varje medarbetare har kunskap ("rätt" kompetens), vilja (engagemang, motivation) och organisatoriska förutsättningar (välplanerad arbetsfördelning och arbetsstruktur) för att kunna ta ansvar för eget arbete. Medarbetarskap utvecklas genom att vårdforskning används, kunskapen ökar (Rosengren, 2014, s.112).

Angelöw (2013) beskriver fem former av medarbetarskap. Traditionellt ledarskap där arbetsledaren är i centrum och har ett stort ansvar, medan medarbetarna är förhållandevis passiva. Organisatoriskt medarbetarskap där medarbetarnas ansvar ökas genom att delar av arbetsledarfunktionen har delegerats. Grupporienterat medarbetarskap där det finns en stor tilltro att medarbetarna jobbar effektivt om de ges möjlighet att lägga upp sitt arbete själv. Medarbetarna kan och vill ta ansvar för sitt arbete. Individorienterat medarbetarskap där medarbetaren utför sina arbetsuppgifter relativt självständigt och tar individuellt ansvar. Ledarlöst medarbetarskap där ingen har ledarrollen. Medarbetarna utför traditionella chefsuppgifter och beslutsfattandet är kollektivt.

Människor är utan konkurrens det viktigaste i allt arbete där nya förutsättningar hela tiden tillkommer. Varje människa är chef över sina egna tankar och sitt eget agerande. Grunden i att leda sig själv, andra och fungera som medmänniska och medarbetare är att förstå hur man själv och andra fungerar och tänker (Johansson, 2014, s.13).

Organisatorisk framgång bygger på medarbetarskap, så en kultur för gott medarbetskap behöver skapas. Gemensamma spelregler som är accepterade av alla, innebär att reglerna behöver vara förankrade i det som medarbetarna tycker är viktigt, liksom att medarbetarna bör ges utrymme att påverka reglernas innebörd (Tengblad et al, 2013, s16)

2.3.Engagemang för förändring

Enligt Wiktionary, den fria ordboken på internet, betyder ordet engagera att skapa intresse för samt involvera i. Ordet engagemang betyder att vara delaktig i något och visa stort intresse för dess framgång samt uppdrag.

Motiverade och engagerade medarbetare är nödvändiga för att skapa goda resultat. Det finns både en inre och en yttre motivation. Den yttre motivationen skapas genom att man som ledare ”skjuter på” samtidigt som man ”lockar med belöning”. Om man slutar med detta försvinner motivationen. Detta sätt leder lätt till en ond cirkel där förväntningar på belöning hela tiden ökar. Den inre motivationen är förankrad inuti den enskilde individen och det är framför allt i denna motivation som effektiviteten kommer ifrån. Att skapa den inre motivationen kräver två förutsättningar. Det måste finnas ett väl fungerande värdesystem som är tydligt kommunicerat och accepterat samt, individen måste vara klar över sina egna värderingar och att dessa överensstämmer med arbetsgruppens värdegrund. För att detta ska bli verklighet måste arbetsmiljön vara sådan att den lockar fram egenskaper som ansvarskänsla, motivation, lojalitet, arbetsiver, självständighet, flexibilitet och entusiasm (Lundin & Sandström, 2015, s.166-167).

Drivkraften till att göra det man gör består enligt en forskning av Pink av tre saker: självstyrning, mästerskap, mening. Människor vill alltså kunna påverka sitt arbete, de vill kunna göra sitt bästa och känna att vad de gör är meningsfullt. Piskor och morötter i form av monetär belöning, status eller befordran är inte så strak drivkraft som man trott. Men i vissa situationer kan dessa morötter och piskor fungera – om lön och förmåner är tillfredsställande och rättvisa och arbetsuppgifterna är rutinartade. I alla situationer kan en miljö med öppen information och möjlighet att påverka öka drivkraften, även utan belöningar. När belöning ges ska det hellre ges som beröm och feedback än sådant som går att spendera (Johansson, 2014, s.14).

Tidigare forskningar påvisar att kontextuella och individuella faktorer gemensamt avgör halten av motstånd eller engagemang för förändring. Hur en person reagerar på förändring beror delvis på personens generella tillförsikt om att klara av en förändring framgångsrikt. Tilltron påverkas av tidigare erfarenheter med förändring samt av egenskaper såsom självförtroende, risktolerans och öppenhet för nya erfarenheter (Yukl, 2013, s.90).

Forskningar om de kumulativa effekterna av att uppleva upprepade förändringar är fortfarande begränsad, men det tyder på att de vanligaste effekterna är ökad stress och frustration. Den stress som orsakas av tidigare förändringar och personens tilltro till förändring påverkar gemensamt hur personen reagerar på fler förändringar. Även för personer med stark tilltro till sin förmåga att hantera förändring kan täta förändringar på en kort tid underminera engagemanget. Människor känner sannolikt frustration och en känsla av orättvisa om bördan av att genomföra förändringar placeras på dem utan tillräckligt stöd från organisationen (Yukl, 2013, s.91).

Även när en förändring är nödvändig kräver den anpassning av de personer som är mest drabbade. Om personer är oförmögna att hantera den stress och trauma förändringen medför kommer de att bli deprimerade eller rebelliska. Inte ens entusiastiska förändringsagenter är immuna mot de svårigheter en lång förändringsprocess medför. Oklarheter om framstegen och återkommande upptäckter av nya hinder ökar tröttheten och frustrationen vid förändringar. Dessa negativa aspekter av förändringen är lättare att hantera om personer förväntar sig dem och vet hur de kan handskas med dem. Istället för att presentera en förändring utan kostnader eller problem är det bättre att hjälpa personer förstå vilka anpassningar som kommer att vara nödvändiga (Yukl, 2013, s.97-98).

Det rekommenderas att dela in en utmanande uppgift i små steg eller kortsiktigare mål som inte verkar så svårt. Människor är mer villiga att genomföra en verksamhet om de upplever att deras ansträngningar sannolikt kommer att vara framgångsrika och att kostnaderna för ett misslyckande inte är så stora. Ett sätt att förmedla en känsla av framsteg är att kommunicera vilka åtgärder som har påbörjats, vilka förändringar som har genomförts och vilka förbättringar har skett i resultatet. När hinder påträffas, förklara vad de är och vad som görs åt dem. Om genomförandeplanen måste revideras förklara varför det var nödvändigt, annars kan personer tolka eventuella ändringar i planen eller schemat som ett tecken på vacklande engagemang (Yukl, 2013, s.99).

Vad är egentligen priset för bristande engagemang, dåligt fungerande beslutsprocesser och ovärdiga beteenden såsom diskriminering, mobbning eller förtal? Det är kanske inte möjligt att mäta detta på ett tillförlitligt sätt, eftersom allt inte går att mäta i pengar, till exempel priset för irritationer, ilska, nedstämdhet, uppgivenhet och depressioner. Men enbart i form av orealistiska produktionsutfall rör det sig om mycket stora belopp, säkerligen mer än 20 procent av vår samlade produktionsförmåga (Tengblad et al, 2013, s.11)

Bristande engagemang är sällan bestående, nästan alla nyanställda personer är engagerade och vill göra bra ifrån sig. Som ledare gäller det att ta reda på vad som kan få lågt motiverade medarbetare att bli mera engagerade och att stödja och uppmuntra dessa när de visar tecken på engagemang. Normen bör vara goda arbetsprestationer och vägen dit handlar om ett ledarskap som kan både ställa krav och som kan stötta och engagera. Att lyckas med denna kombination kräver personlig mognad och förmåga att visa alla medarbetare respekt, inte nödvändigtvis för deras handlande, men väl för dem som personer (Tengblad et al, 2013, s.16).

Giauque (2015) skriver i sin artikel att utgående från undersökningen som gjorts kan man dra slutsatsen att uppfattat socialt stöd, upplevda arbetsrelationer med kollegor och ledare, och upplevt organisatoriskt stöd (anställdas röst och delaktighet, information/kommunikation och balansen mellan yrkes- och privatliv) spelar en central roll för utvecklingen av positiv attityd till förändring. Undersökningen bekräftar även tidigare undersökningars slutledning gällande att stress påverkar arbetsresultaten negativt. En uppfattning eller känsla att arbetskraven överstiger arbetsresurserna påverkar attityden till förändringen negativt.

Att leda genom andra kräver medarbetarnas engagemang redan under beslutsprocessen. Resultatet blir då mycket kraftfullare och medarbetarna känner sig delaktiga till skillnad från om ledaren genom diktat pressar på medarbetarna beslut som fattats över huvudet på dem. Att lyssna på och involvera medarbetarna i processen ger också en bättre grund för hållbart beslut. Genom att involvera medarbetarna tränas de i strategiskt tänkande och man har tagit första steget till att skapa en lärande organisation (Lundin & Sandström, 2015, s.117)

Den lärande organisationen är experimentell och framtidsorienterad. I den lärande organisationen är medarbetarna motivationsdrivna till skillnad från plikt drivna som annars är det vanligaste i traditionella hierarkier. Ledaren uppmuntrar och ger stöd samt tillåter medarbetarna att göra enstaka misstag som man så långt som möjligt ser som lärande misstag och inte som misslyckanden (Lundin & Sandström, 2015, s.118).

2.4.Motstånd till förändring

Många människor på alla nivåer i organisationer känner sig stressad, förvirrad och konfunderad genom den snöstorm av förändringar som pågår. Många har svårt att ta till sig dessa förändringar och dess inverkan på den organisatoriska dysfunktionen som sannolikt kommer att följa dem. Resultatet är en växande osäkerhet, ångest och direkt motstånd bland dessa medarbetare, vilket leder till en missmodig arbetskraft och försämrad följsamhet. Ledare måste därför förstå värdet och den avgörande betydelsen att leverera ett emotionellt och beteendemässigt intelligent ledarstil för att säkerställa att deras medarbetare känner delaktighet och stöd när de arbetar med och genomför förändringar (Delmatoff & Lazarus, 2014).

Allt motstånd är inte negativt. Motstånd skapar nämligen engagemang och kan av den skicklige ledaren vändas till något positivt. Motstånd kan ta sig uttryck i konstruktiv kritik som kan hjälpa till att föra processen framåt. Motstånd bromsar visserligen upp processen, men kan i det långa loppet vara positivt. Värre är om förändringsarbetet möts av likgiltighet och bristande engagemang. Utan ett visst motstånd är risken uppenbar att processen avstannar (Lundin & Sandström, 2015, s.148).

Yukl, 2013, skriver att motstånd mot förändring är vanligt i organisationer och det kan uppstå av flera orsaker som inte utesluter varandra. En förändring motarbetas sannolikt om det inte finns klara bevis för ett allvarligt problem, likaså om det inte ses möjligheter som skulle motivera en större förändring. En annan orsak till motstånd till förändring kan vara att ingen tror förändringen lyckas att bli implementerad fullt ut. Initieras förändring dessutom av en ledare som inte tidigare klarat av att göra lyckade förändringar blir motståndet ännu större. Om förändringen inte kan påvisas vara kostnadseffektiv ökar förändringsmotståndet. Upplevs förändringen orättvis eller orsaka negativa konsekvenser för människorna t.ex. personer förlorar jobb, försämrad inkomst, oetisk etc. ökar förändringsmotståndet. Är ledaren inte betrodd pga. misstro att klara av förändringen, gömda föreställningar eller olycksbådande konsekvenser som inte upptäcks före det är för sent att göra något åt dem lyckas inte heller någon förändring.

Motstånd kommer ofta i faser under förändringsprocessens gång. Den första motståndsfasen kan komma omedelbart när processen blir känd av berörda medarbetare. Motståndet består av skepticism och misstänksamhet. Att bryta motståndet i fas ett är en del av ledarens plattformsskapande inför den fortsatta processen. Låta kritikerna tömma sig på argument,

lyssna noggrant och informera sakligt. Efter ett tag börjar man ana en viss entusiasm. Andra motståndsfasen uppstår efter upptiningen när man inser att processen är arbetskrävande och man börjar se konsekvenserna av förändringen. Andra fasen är djupare än den första och kräver därför mer av ledaren för att hantera blockerarna. Samtidigt är motståndet mera kreativt eftersom man nu har skaffat sig en viss erfarenhet och börjar se konsekvenserna för individerna. Processen polariserar medarbetarna i för och emot. Ledarens sätt att hantera blockerarna blir avgörande. Det gäller att lyssna och ta synpunkter på allvar, att informera utan att överargumentera, att peka på målet och tydliggöra uppnådda framgångar. Så småningom har gruppens attityd förändrats till det positiva. Man kan gå vidare från ord till handling, att genomföra och sedan frysa. Förändringsprocessen har lyckats. Samtidigt kan en tredje motståndsfas uppstå som kommer från kvardröjande motståndsfickor som inte låtit sig dras med i processen. Denna fas är emellertid oftast ganska svag och därmed lättare att hantera och brukar därför ganska snabbt ebba ut (Lundin & Sandström, 2015, s.149-150).

När förändringar görs kan många personer känna personlig smärta över de familjära saker de blivit fästa vid. Trauma av förändringen kan upplevas oavsett om förändringen innebär nya strategier och program, ny utrustning och tillvägagångssätt för att utföra arbetet, nya utrymmen, nya förvaltningsmetoder eller ny ledare. Det är svårt för människor att acceptera misslyckandet av tidigare tagna beslut och politik, det kan vara nödvändigt att hjälpa dem acceptera förändringen utan att de känner personligt ansvar för misslyckandet. Ledaren kan uppmuntra personer att dra nytta av tillgänglig utbildning i hur man hanterar stress, ångest och depression. Det kan vara bra att bilda stödgrupper för att hjälpa människor att hantera de störningar som orsakas av en större förändring (Yukl, 2013, s.98)

Innovativa förändringar är av naturen ett äventyr i okänt vatten och det är omöjligt att förutse alla hinder och svårigheter som kommer att inträffa. Många saker måste läras genom att göras och uppföljning är en förutsättning för detta lärande. Uppföljning är viktigt för att koordinera olika aspekter av förändringen. Korrekt information är nödvändig om de effekter förändringen har på personer, processer och prestation (Yukl, 2013, s.99)

3. Syfte och problemformulering

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetarna kan engageras i utvecklings- och förändringsarbetet. Studien görs för att ge kunskap åt ledare hur de kan göra för att engagera medarbetarna och öka delaktigheten i förändrings- och förbättringsarbetet som ständigt pågår inom vården samt ge verktyg åt medarbetarna att hantera förändring.

Frågeställningar:

- 1) Vilken är ledarens roll i förändringsprocessen?
- 2) Vad har medarbetarna själva för ansvar för utveckling och förändring?
- 3) Vilket behov av stöd har medarbetarna för att vara engagerade i utvecklings- och förändringsarbetet?

4. Undersökningens genomförande

I detta kapitel presenteras studiens genomförande, hur den här kvalitativa studiens datainsamlingsmetod och analys samt hur urvalet och val av informanter gjordes.

Kvalitativ design har sitt ursprung i den holistiska traditionen och avser att studera personers levda erfarenheter av ett fenomen. Det finns ingen absolut sanning och heller inget som är fel i en erfarenhet. Studien formas av den kontext som den utförs i. Data används för att skapa förståelse och insikt. I kvantitativ forskning samlas data in och analyseras samtidigt. I kvalitativ forskning kan dataanalysen starta redan när första intervjun är genomförd, vanligast är dock att intervjuerna genomförs och analyseras först när all data samlats in (Henricson & Billhult, 2014, s.130,135).

Studien är kvalitativ och studien avsåg att ta reda på medarbetarnas åsikter via fokusgruppintervju och ledarnas åsikter via semistrukturerad intervju.

4.1. Urval och val av informanter

Alla avdelningar håller på med förändringar, såväl inom sjukvård som åldrings- och geriatrisk vård. Till de olika intervjuerna valdes medarbetare och ledare från olika avdelningar på sjukhus, geriatriska avdelningar och serviceboende för att få en så stor variation som möjligt och för att få med personer med olika bakgrunder och erfarenheter. Studien planerades bestå av fyra fokusgruppintervjuer och tre intervjuer med ledare (avdelningsskötare).

Urvalet till fokusgruppintervjuerna (n=4) blev ett urval (genom lottdragning) av 1-3 sjukskötare och 1-3 närvårdare/primärskötare från respektive avdelning med arbetserfarenhet på > 3 år. Eftersom jag anser en viss arbetserfarenhet krävs före man kan uppge tillförlitliga åsikter om förändringar och ledarens uppgift och roll. Gruppernas sammansättning avgränsades till totalt 4 personer och representerar genom sitt yrke olika synvinklar på ämnet förändring. Avgränsningen av antalet baserade sig på antalet anställda per avdelning och respektive yrkesgrupp (sjukskötare n=4-16, närvårdare/primärskötare n=4-16).

Lottdragningen gjordes tillsammans med avdelningsskötaren på respektive avdelning. Utgående från antalet anställda på avdelningen, antal sjukskötare och närvårdare/primärskötare, fördelades lotterna att bli 1 till 3 personer per yrkesgrupp. Lottdragningen gjordes för att få olika personer med i gruppen istället för utsedda personer som man kanske vet är för eller emot förändringar. Gruppernas sammansättning blev alltså mera rättvis och alla på avdelningen med arbetserfarenhet > 3 år hade en chans att delta i intervjun.

När lottdragningen var gjord gavs skriftlig information (bilaga 1) åt de som lotten fallit på och samtidigt kom vi överens tillsammans med avdelningsskötaren när intervjun görs. Muntlig information gavs om studien i samband med intervjusituationen. Intervjun utfördes i ett neutralt utrymme, ett mötesrum som fanns i de anställdas närhet.

Ledarna (avdelningsskötarna) på olika avdelningar/enheter intervjuades genom semistrukturerad intervju med en frågeguide (n=3) och valdes slumpmässigt bland olika ledare på verket. Ledarna som deltog hade alla arbetserfarenhet > 3 år.

4.2.Datainsamlingsmetod

Via fokusgruppintervju bland medarbetarna (både sjukskötare och närvårdare/primärskötare) planerades att få fram deras åsikter och erfarenheter om förändring och förändringsprocesser samt genom semistrukturerad intervju få fram ledarens åsikter. Intervjuerna bandades och efter analysen var klar raderades dessa band.

4.2.1. Kvalitativ semistrukturerad intervju

Den kvalitativa forskningsintervjun görs med en mindre grupp personer och har sitt fokus på mötet mellan intervjuaren och deltagaren. Den kvalitativa intervjun kan vara ostrukturerad men är mest vanlig med någon form av struktur med en eller flera öppna frågor eller områden med viss ordning nedskrivna i en frågeguide (Danielsson, 2014, s.165). När forskaren behöver få insikt i saker som människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter utgör intervjuer med största sannolikhet en lämplig metod (Denscombe, 2010, s. 232).

Vid semistrukturerad intervju har intervjuaren en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Intervjuaren är emellertid inställd på att vara flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd och låter den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen som intervjuaren tar upp. Svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter (Denscombe, 2010, s.234-235).

En intervju är en dialog mellan minst två personer. Ett samarbetsvilligt klimat behöver skapas så intervjupersonerna lämnar så bra upplysningar som möjligt och så de känner sig viktiga och talar till punkt. Intervjun ska ge den information som intervjuaren är ute efter dvs. svaren måste ha giltighet, vilket innebär att informanten svara på det som intervjuaren frågar om (Olsson & Sörensen, 2012, s.132).

Den kvalitativa forskningsintervjun är ett ämnesinriktat samtal där två personer talar om samma ämne som de båda har intresse av. Intervjun är fokuserad på vissa teman, för att syftet är att beskriva och förstå meningen i det som är centralt i den intervjuades livsvärld. Intervjun försöker täcka in det faktiska planet, det direkt uttalade, och meningsplanet, det som sägs "mellan raderna". Den kvalitativa forskningsintervjuns mål är att få nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av den intervjuades åsikter och erfarenheter. Målet för en intervju är inte att komma fram till entydiga kvantifierbara uppfattningar om de

teman som ställts i fokus. Utan det viktiga är att så exakt som möjligt få en bild av vad den intervjuade vill förmedla. I intervjusituationen är det viktigt att intervjuaren inte överför sina egna tankar till den person som berättar. Konsten i en intervju ligger i att vara neutral men ändå ”nära” och känslig för informantens budskap (Olsson & Sörensen, 2012, s.133-136).

Min studie har en frågeguide utarbetad för att få fram ledarnas åsikter om förändring, förändringsprocess och deras syn på sin roll i arbetet med förändring, var god se bilaga 2.

4.2.2. Fokusgruppintervju

Fokusgrupper är en metod som bygger på att ett ämne eller en idé diskuteras i grupp. En av de största fördelarna med fokusgrupper anses vara möjligheten att dra nytta av den interaktion som sker i fokusgruppsamtalet. Metoden är lämplig för den som vill studera människors erfarenheter, motiv, argument och värderingar. Fokusgrupper kan generera data som gör det möjligt att analysera vilka gemensamma värdepremisser och utgångspunkter människor utgår från i sin argumentation och ger förståelse för hur fokusgruppdeltagarna gemensamt skapar mening åt det ämne som diskuteras. Metoden ger en inblick i människors spontana reaktioner inför och associationer till ett visst ämne. Deltagarnas individuella personliga berättelser flätas samman eller ställs i kontrast till de andra deltagarnas berättelser. Fokusgrupper genererar en bred åsiktskarta och en möjlighet att gå på djupet i hur människor uppfattar och förhåller sig till specifika fenomen, upplevelser eller erfarenheter (Wibeck, 2014, s.195-196).

De flesta fokusgruppsstudier är varken helt strukturerad eller ostrukturerad utan ligger någonstans mitt emellan och kallas halvstrukturerad eller semistrukturerad. Det innebär att moderatorn utgår från en på förhand sammanställd intervjuguide som består av ett antal frågeområden som ska täckas in i diskussionen. Frågeområdena bör vara så öppna som möjligt och ja- och nej- frågor undviks. Ibland kan uppföljningsfrågor ställas för att få deltagarna att utveckla ett resonemang men en fråga som en deltagare tar upp spontant är generellt av större intresse än en fråga som moderatorn tar upp. Så länge de aspekter som deltagarna tar upp är relevanta för studien och det övergripande ämnet finns det ingen anledning att bryta deltagarnas resonemang (Wibeck, 2014, s.198).

Diskussionerna i en fokusgrupp sätts igång av ett ”stimulus”. Oavsett vad som utgör stimulus så är dess roll mycket viktig i bemärkelsen att bokstavligen fokusera diskussionen genom att tillhandahålla ett ämne som alla gruppmedlemmar är bekanta med och kanalisera diskussionen till någonting specifikt och konkret (Denscombe, 2010, s.237-238).

Fokusgrupper bör sättas samman och ledas på ett sådant sätt att deltagarna kan göra sin röst hörd. Hierarkiska skillnader i gruppen bör man vara vaksam på eftersom det kan hämma diskussionen. Hur många grupper som behövs och hur många deltagare som bör ingå i gruppen finns det inget entydigt svar på. Man behöver göra en realistisk bedömning av hur mycket material man hinner samla in och analysera och huruvida det kan anses räcka för att besvara frågeställningarna (Wibeck, 2014, s. 200-201).

Frågor som planerades ingå i fokusgruppintervjun som sedan omvandlades till kvalitativ data i analysen är uppgjorda i en intervjuguide, var god se bilaga 3. Fokusgruppsintervjuerna gav möjlighet för alla att få sin röst hörd, alla medarbetarna gav sin åsikt om förändring och om hur de upplevt och upplever förändringar.

4.3. Dataanalysmetod

När intervjuerna är genomförda tar arbetet med att bearbeta och analysera materialet vid. Genom en systematisk och strukturerad analys får man ut mesta möjliga ur materialet. Genom att transkribera hela intervjun så ordagrant som möjligt ges möjlighet till att kunna göra en noggrann analys av hela materialet. Vill man däremot göra en mera översiktlig analys och har vissa specifika frågor som man behöver få svar på kan det räcka med att lyssna igenom fokusgruppsdiskussionerna flera gånger och skriva ut de relevanta delarna. En strukturerad analys förutsätter systematiska steg, ett definierat protokoll där de olika stegen preciseras samt verifierbara resultat, det vill säga resultat som någon annan också skulle kunna komma fram till (Wibeck, 2014, s.203-204).

Fokus vid kvalitativ innehållsanalys är att beskriva variationer genom att identifiera skillnader och likheter i textinnehåll. Skillnader och likheter uttrycks i kategorier och teman på olika tolkningsnivåer. I varje text finns ett manifest (uppenbart) innehåll som uttrycks på en beskrivande nivå i form av kategorier och ett latent budskap (det som sägs mellan raderna) som uttrycks på en tolkande nivå i form av teman (Lundman & Hällgren Graneheim, 2012, s.189).

Kvalitativ innehållsanalys av intervjutexter kan göras med stöd av tabeller i vilken alla avkodade intervjuer sätts in och numreras i ordningsföljd upp till det antal intervjuer som finns. Mallen går att bygga upp med meningsenheter, koder, subkategorier, kategorier och/eller teman. Intervjutexterna bör läsas ett antal gånger innan analysformen blir tydlig (Danielsson, 2014, s. 336).

Till varje vetenskaplig metod hör etablerade begrepp. Följande centrala begrepp används vid kvalitativ innehållsanalys för att beskriva analysprocessen: analysenhet (alla intervjuer som ingår i en analys), domän (delar av texten som handlar om ett specifikt område, ex. frågeområden i en intervjuguide), meningsenhet (ord, meningar och stycken som hör ihop genom sitt innehåll), kondensering (avser en process som gör texten kortare och därmed mera lätthanterlig men utan att det centrala försvinner), därefter abstraheras den kondenserade texten genom att förses med koder, som sedan sammanförs till kategorier eller teman på olika abstraktionsnivåer. En kod är en etikett på en meningsenhet som kort beskriver dess innehåll. Koder är redskap som hjälper att reflektera över data på nytt sätt. En kategori utgörs av flera koder som har ett liknande innehåll, de bör vara uttömmande och ömsesidigt uteslutande. Det innebär att inga data som svarar på syftet får uteslutas för att det saknas lämplig kategori. Inte heller ska data falla mellan två kategorier eller presenteras i två kategorier. Benämningen av en kategori svarar på frågan vad? Att skapa teman är ett sätt att sammanbinda det underliggande eller latent budskapet i ett antal kategorier. Ett tema svarar på frågan; vad handlar det här om? och utgör en tråd av mening på en tolkande nivå (Lundman & Hällgren Graneheim, 2012, s.190-191).

Jag har i min studie analyserat all intervjuerna genom innehållsanalys. Intervjuerna lyssnades igenom många gånger och transkriberades samtidigt. Texten från de olika intervjuerna utgjorde 40 sidor skriven text. Intervjuerna tog från 30 minuter till 65 minuter, medeltid 49 minuter. Sedan fortsatte en strategisk analys av intervjuerna genom de frågor som ingick i frågeguiden (bilaga 2 för ledarna och bilaga 3 för medarbetarna). Dessa frågor fick utgöra domäner för studien där sedan meningsenheterna kondenserats till kortare fraser som sedan genom abstraktion försetts med koder som blivit kategorier och subkategorier. Studien har två teman, medarbetarnas åsikter och ledarnas åsikter.

4.4. Etiska överväganden

Samhällsforskare ska vara etiska. Vid insamling av data, i analysprocessen och vid publicering av studiens fynd förväntas forskare respektera deltagarnas rättigheter och värdighet, undvika att deltagarna lider någon skada genom att medverka i forskningsprojektet samt arbeta på ett sätt som är ärligt och som respekterar deltagarnas integritet (Denscombe, 2010, s.193).

Jag har läst anvisningarna om god vetenskaplig praxis som används i Finland som uppgjorts av Forskningsetiska delegationen i Finland. Min studie avser att ta reda på medarbetarnas upplevelse av förändring som görs via en fokusgruppsintervju och ledarnas åsikt genom semistrukturerad intervju. Dessa intervjuer bandas och transkriberas utan att personernas identitet avslöjas, likaså i analysen hålls medarbetarnas och ledarnas identitet konfidentiell och ska så hållas i hela forskningsprocessen.

Människor får aldrig tvingas till att hjälpa till med forskning. Deras deltagande måste alltid vara frivilligt och de måste ha tillräcklig information om forskningen för att kunna göra en förnuftig bedömning av om de vill delta eller inte (Denscombe, 2010, s. 197).

Inför intervjustudien inhämtades samtycke av de utvalda informanterna i samband med när intervjun inleddes, där framgick det vad studien innebär och information att deltagandet kan avbrytas när som helst under studien samt gavs en beskrivning hur intervjuerna genomförs och tillvägagångssättet vid urvalet. All data avkodades under studien för att minska risken att obehöriga ska kunna identifiera personer. Plagiering undveks genom att noggrant skriva ut källhänvisningar av litteraturen. Lov för forskningen togs av verkets chef för vårdarbetet och chef för äldreomsorgen före undersökningen inleddes.

5. Resultatredovisning

I detta kapitel presenteras de olika intervjuernas resultat. Medarbetarnas åsikter har insamlats genom fokusgruppintervju. Fyra olika grupper deltog, 4 personer per grupp, n=16. Fördelningen sjukskötare - primärskötare/närvårdare blev 50-50%, sjukskötare n=8, primärskötare/närvårdare n=8. I två av grupperna inkallades en ersättande person istället för den som utsetts som ordinarie och som inte hade möjligt att delta vid intervjutillfället. Ledarnas åsikter insamlades genom personliga intervjuer. Ledarna var tre till antalet, n=3, och alla har varit ledare för sin enhet i flera år. Intervjuerna förlöpte väl, intressanta diskussioner uppstod och medarbetarna och ledarna uttryckte sina åsikter bra.

Teman är medarbetarnas åsikter och ledarnas åsikter, dessa är utskrivna som underrubriker. Kategorier som framkommer är skriven med **fetstil** och presenteras i skilda underrubriker för att tydliggöra resultatet bättre, underkategorierna är skriven med *kursiv stil*.

5.1. Medarbetarnas åsikter

Inom detta tema framsteg fyra olika kategorier; **förändring, delaktighet/engagemang och motstånd, ledarskap och ledarens roll** samt **medarbetarskapet**. Jag har valt att presentera kategorierna i skilda underrubriker och har genom citat efter varje stycke försökt tydliggöra medarbetarnas åsikter.

5.1.1. Förändring

I kategorin **förändring** framkom följande underkategorier: *information, negativt, positivt, tidigare förändringar, förbättrade arbetssätt, påverkningsmöjligheter, ekonomi, patienten, anhöriga*.

Förändringar upplevs på olika sätt. I intervjuerna framkommer både *positiv* och *negativ* erfarenhet av förändringar. Många informanter som uttryckte sig uppleva förändring som negativt, uttryckte samtidigt att det varit *många förändringar senaste tiden* och även senaste åren, en viss trötthetskänsla för förändring kunde skönjas. Första reaktionen är ofta *negativ* när förändringar initieras men vartefter arbetet fortskrider upplevs förändringarna *positivare*. Alla medarbetare var överens att en förändring oftast leder till något bra och särskilt när

utvecklingen och förändringen pågått en tid och resultat kan ses ger det oftast ett *positiv uttryck*. Även vara alla överens att utveckling behövs.

”förändring låter negativt men de kan vara positiva”

”förändringar tar mycket energi”

”Mycket förändringar under årens lopp”

”Första reaktion, nej!, vi vill ha det som vi haft det men sedan medför förändringar ganska mycket positivt, ofta medför det något bra”

”Om man tänker på det som var tidigare föredrar jag nog det som är idag”

”Allt behöver ju utvecklas, inget lyckas med att man har det stagnerat”

Det mest *negativa* som framkom i intervjun om förändring var upplevelsen av att inte kunna påverka. *Påverkningsmöjligheten* vid förändringar på avdelningsnivå upplevdes som goda, endast en intervjugrupp som uttryckte att det även på arbetsplatsen upplevdes som att de inte hade riktigt bra *påverkningsmöjlighet*. De större förändringarna som sker inom organisationen upplevdes *negativa*. Medarbetarna upplevde de endast fick *information* om det som ”sker i stort” men den upplevdes bristfällig eftersom det sällan framkommer vad som ligger till grund för de olika förändringarna. Insikten och förståelsen för förändringar skulle vara lättare med *tydligare information* men även diskussion och en bra dialog. Medarbetarna uttryckte att delaktigheten och engagemanget blir lidande för förändringar när de inte förstår förändringens syfte, varför förändringen görs.

”Förändringar på avdelnings, vardaglig praktisk nivå som gäller det dagliga arbetet har vi bra möjligheter att vara delaktiga”

”Kan inte påverka stora beslut, får bara information”

”Skulle vara positivare om man fått vara delaktig och blivit informerad tidigare”

”irritation när man inte kan påverka”

”Jaa, nog har vi blivit informerade att det ska bli ändring, inte är det så men att...”

”Själv få varit med på något sätt i förändringar, vad som är på gång”

Flera medarbetare ansåg att *ekonomin* styr för mycket vid förändringar, att det inte alltid är bäst ur patientens synvinkel med förändringarna. Likaså upplevde flera medarbetare att *anhöriga* påverkas av stora förändringar och uttrycker en stor oro. Men de flesta medarbetarna var nog överens att förändringens syfte är förbättring.

”Hoppas ju det ska bli bra för patienten”

”Alla förändringars syfte är väl att det ska bli bättre”

Förändringar som upplevdes *positiva* var när *arbetssätt* gjort det lättare i arbetet, att man får lära sig nytt. Utveckling och förändring behövs för att inte stagnera. De flesta upplevde att trots förändringar tar mycket energi så utmynnar det oftast i något bra. Även en framtida positivitet med förändringar uttrycktes. Flera medarbetare uttryckte att det upplevt det positivt att avdelningen förändrats och utvecklats, att det är bättre nu än tidigare med många saker bl.a. *förbättrade arbetssätt*. *Arbetssätt* som påverkat avdelningsarbetet positivt och utvecklat avdelningen enligt medarbetarna var bl.a. specialisering av avdelningen, kinesthetic, Lean.

”Avdelningen har utvecklats hela tiden, utvecklat arbetssätt de senaste åren”

”Jobbat fram bra rutiner som fungerar bra på egen avdelning”

”Lean gjorde mera ordning och reda”

”Visst har många förändringar lett till förbättring, till exempel kursandet i kinesthetic underlättar ju i arbetet, fastän det kändes jobbigt då blev det bra”

”Nog är det oftast när någon föreslår något är det ju genomtänkt att det ska fungera och om man prövar och ger en chans ser man ju”

”finns mera att förändra men det kommer i sinom tid”

5.1.2. Delaktighet, engagemang och motstånd

I kategorin **delaktighet, engagemang och motstånd** framkom följande underkategorier: *förståelse, påverkningsmöjligheter, motstånd - inget motstånd, motivering, information, osäkerhet,*

Delaktigheten uttrycktes av alla som något de inte får ha när det gäller större förändringar. Alla medarbetare uttryckte att de vill vara mera delaktig, få information i tidigare skede, få ha diskussion och dialog där alla har möjligt att säga sitt och få ha en åsikt. Engagemanget

lider när man inte känner delaktighet men ansågs öka när man ser att förändringen leder till något bra.

”Inte har det ju varit så att man fått säga riktigt någon åsikt emot eller för eller något...”

”Förändringar har på så sätt varit planerade men från vårdarens perspektiv känns det som man inte fått vara delaktig i alla aspekter, det har kommit mera uppgifter och det antas att man kan allting”

”Lättare vara emot förändringar om man inte får vara med och säga något”

”Jobbigt när allt kommer uppifrån och man inte har möjligt att delta”

”Inom avdelningen har vi bra delaktighet, större beslut kommer som information”

”Engagemanget blir lidande när man inte får vara med och säga något”

Delaktigheten på avdelningsnivå upplevdes som god. De flesta ansåg att avdelningsskötarens stöd gör att delaktigheten ökar. Feedback underlättar tyckte medarbetarna. Medarbetarna har mycket idéer som tas emot på avdelningstimmarna, där idéerna ventileras och avvägs. Motståndet upplevdes vara *mindre* för det som gäller förändringar på avdelningsnivå och där man kan *påverka* själv bättre och även det att det inte behöver vara stora saker som ändras. Små saker som förbättrar dagliga arbetet upplevdes som engagerande och bra rutiner på avdelningen gör det lättare, uttrycktes vara bra vid förändringar.

”Beror ju mycket på avdelningsskötaren, hon lyssnar, hjälper till och vi får säga hur vi vill förändra just inom avdelningen”

”Bra påverkningsmöjligheter vid avdelningstimmarna”

”idéer förbättras när flera pratar ihop sig”

”I det stora hela är det nog att man vill eller att man prövar en tid och så blir det utvärderat”

”Det behöver inte vara stora saker utan små saker som förbättrar vardagen”

”Roligt när man samarbetar, mycket säkrare och roligare”

Flera uttryckte att man försöker vara positiv till förändringar och de som uttrycker motstånd är inte så väl uttalat tyckte en del. Oftast är motståndet ett tyst motstånd där man funderar om det fungerar, men man prövar alltid uttrycktes. Det motstånd som uttalas är ofta den första reaktionen, ”nej inte nu igen”. Andra reaktioner på motstånd kan vara rädsla att inte klara av det nya, det gamla och invanda känns tryggt.

”Nog tycker jag det finns ett visst motstånd, till först. Den första reaktionen men nog finns det det som är bra också”

”Nej nu igen, vad ska det leda till, blir det bättre?”

”Funderar om det fungerar men prövar alltid”

”Tar emot med långa tänder, men vi gör det nog”

”Nog är det ju lite så att man är ju som människa van, man tycker man gärna vill gå i de färdigt invanda mönstren, inte vill man ha mycket förändring inte”

”Man är van att arbeta på ett speciellt sätt, man kan det här”

”Ja man känner att man kanske inte klarar av det nya, man har inte kontroll över det”

”Viktigt med information det stillar oron”

En mera långsiktig planering saknades av alla grupper gällande de större förändringarna och det som ansågs viktigt inför större förändringar var att få veta varför, *motivering* och *förklaring* till förändringar som initieras.

”Långsiktigare planering, utan att smälla till och säga: sådär blir det”

”Man måste få en motivering, förklaring varför och hur vi kan göra det bättre”

”Det har bara kommit från en sida information och så har det blivit genomfört utan att vi fått säga något”

”Det är information inte diskussion”

”Det har inte varit ett gemensamt beslut på så sätt”

”Nog borde de som sitter på sina höga poster kunna komma typ en gång i veckan och ha information och diskussion en kvart eller något. Hur svårt kan det vara att berätta vilka planer som finns”

5.1.3. Ledarskap och ledarens roll

I kategorin **ledarskap och ledarens roll** framkom följande underkategorier: *den nära ledaren, ledningen, information, stöd, stödperson, förståelse, kommunikation.*

När förändringar initieras behöver den *nära ledaren* vara en *stödperson* som ger bra *information* om vad som är på gång, lyssna på medarbetarna, *stödja* förändringen, *leda diskussioner* och ordna gemensamma möten. Den *nära ledaren* ansågs ha en stor roll för att medarbetarna ska orka i sitt arbete med olika förändringar. De flesta medarbetarna har upplevt att deras *nära ledare* underlättar och gett stöd i dagliga arbetet. Men det fanns även medarbetare som sa de saknar stöd av den *nära ledaren*. *Stöd* de anser få är att ledaren ser behoven, deltar i arbetet, informerar, lyssnar och ser medarbetarna och ger positiv feedback, är pålitlig, uppmuntrar till skolning, följer upp åsikter och gör utvärderingar. Ledaren behöver förstå arbetet på avdelningen för att ge bra råd.

”Klart det skulle vara roligt att få stöd”

”Vara en stödperson som man kan fråga av om man har något man funderar på som gäller den här förändringen, man har någon man kan gå till som man kan fråga det som är oklart”

”Information är viktigt, jätteviktigt. Gemensamma möten där personalen får ventileras”

”Stödja förändringen”

”Viktigt att ledaren förstår olika processer i delområden”

”utvärdera, mellanvärdering”

”skolningar”

”Avdelningsskötare som varit med i avdelningsarbetet har på ett bättre sätt klarat av att ge råd och sett en helhet, så de är lite på sidan av för tillfället”

”Följer upp, har möten och följer upp vad var och en tycker”

Flera uttryckte att de aldrig haft så bra *nära ledare* som nu och *förståelsen* av **ledaren** anses viktig. Utvecklingssamtalen anses viktiga och något som uppskattas av alla medarbetare. På frågan om medarbetarna upplevde *behov av mera stöd* ansåg de flesta att stödet från egen ledare på avdelningen är bra men fanns även de som ansåg att de gärna skulle ha mera stöd i form av positiv feedback till exempel, framförallt när det är stressigt även uttrycktes att ledaren själv har ju så mycket.

”Vi har en bra ledare som är bra att lyssna, ser personalen, kan berätta vad som helst åt henne, hon är pålitlig”

”positiv feedback av avdelningsskötaren”

”Hon underlättar nog otroligt för oss, praktisk”

”Skulle inte ha klarat oss utan henne senaste åren, så mycket nytt och mycket förändringar”

”När det är bråttom på avdelningen och riktigt stressigt skulle det någon gång vara roligt med lite uppmuntran”

”de har ju så mycket själva, inte kan vi kräva så mycket av dem”

Stödet från högre ledningen ansågs vara sämre. Alla grupper uttryckte att de önskar mera stöd från ledningen. Irritation fanns och uttrycktes över informationen som ges från ledningen, medarbetarna önskar mera information om vad som är på gång och varför förändringar görs. Även irritation att inte kunna påverka uttrycktes som en del av irritationen. Många uttryckte att det upplever det finns ett glapp eller en pusselbit som saknas mellan medarbetarna och ledningen och också det att ledarskapet ändrats. Alla grupper uttryckte saknad av den högre ledningens stöd, likaså att överskötarna inte heller längre besöker avdelningarna lika ofta saknas.

”Mera information, diskussion och framförallt dialog om vad som är på gång”

”Finns säkert på pappers varför, med ekonomi och allt, men vi får inte veta det”,

”Det finns ett glapp mellan oss på golvnivå och ledning, har de insikt i vårt arbete?”

”Är det något irritationsmoment på avdelningen är det ofta beslut som kommit uppifrån och man tycker att det inte finns någon förståelse däremellan”

”Högre uppifrån, ja där har vi väl inget stöd, ja jag vet inte”

”Ja det här mellan ledningen och arbetsgolvet, där saknas det en stor pusselbit i den här kommunikationen, förståelsen”

”Ledarskapet har ändrats, tidigare var överskötarna till avdelningen regelbundet, numera syns de mycket sällan, de som är ännu högre upp ser man inte alls, knappt så man vet hur dom ser ut. Vet dom också vem vi är och hur vårt arbete görs?”

”Informationen viktig annars blir det fort irritation, om det bara sägs att, nu ska det förändras och inte förklaras varför”

5.1.4. Medarbetarskapet

I kategorin **medarbetarskapet** framkom följande underkategorier: *eget ansvar, stöd.*

Medarbetarskapet ansågs vara en mycket viktig del för att orka i arbetet och i förändringsarbetet. Alla grupper ansåg att man har *bra stöd* i varandra som gör att man kan prata, ventilera och diskutera. Arbetsgemenskapen och gemensamma pauser där man får säga om något känns svårt gör det lättare att orka.

”Det har mycket stor betydelse”

”Bra stöd i varandra”

”Man diskuterar och ventilerar”

”Vår fina arbetsgemenskap, skrattar tillsammans, fokuserar på arbetet men har roligt på kaffepausen”

”Hjälper varandra”

”Att man känner man kan prata med kollegorna”

”Kaffestunden är inte bara kaffe utan man får prata av sig”

Det *egna ansvaret* för utveckling och förändring finns. Alla grupper uttryckte att alla har ett ansvar för förändring och förändringsarbetet och flera ansåg att det även ingår i arbetsansvaret. En grupp uttryckte att medarbetarskapet varit viktigt speciellt när ledaren ansetts vara osynlig i förändringsarbetet. Det ansågs allmänt att alla ställer upp men med olika entusiasm. De flesta ansåg att man har ett *personligt ansvar* och *behöver ta ansvar* bl.a. i att lära sig nytt, ta reda på, läsa på och inte förvänta sig att det serveras på bricka, försöka sitt bästa fastän man känner lite motstånd mot det nya. Flera uttryckte att kontakten till ledningen och politiker ingår också i ansvaret.

”inte hjälper det att en gör förändringsarbetet”

”alla har ett ansvar”

”det ingår ju i arbetsansvaret”

”alla ställer upp, men med olika entusiasm”

”vi har ju ett ansvar att förmedla information vidare åt ledning och politiker också”

”Nog måste vi följa med och försöka sitt bästa”

”Ja personligen tycker jag att med de förändringar jag varit med om så är det nog upp till en själv att skola upp sig, där är medarbetarna viktiga och har varit viktiga, sett lite av

ledarskapet i de förändringar jag varit med om, det är nog ganska upp till en själv att lära sig och tänka efter själv olika saker”

”Vårt ansvar gå på skolningar”

”Inte förvänta sig det serveras på silverbricka”

”Ansvar att säga till om något är fel, då borde man ju gå högre upp och själv försöka påverka”

Medarbetarskapet innebär också att man borde sträva åt samma håll. För att orka i arbetet ansåg alla att fritiden är viktig men även det att de har möjligt att planera sin egen arbetslista gör att man både har ansvar och får påverka. Orken i arbetslivet utgör också känslan av att man är behövd.

”Borde sträva åt samma håll då alla, jaa. Så är det, men det är kanske inte riktigt så, men det borde vara så”

”Jo det är bättre när man är flera som tycker lika och försöker”

”Gör mycket att vi gör saker tillsammans utanför arbetet, till exempel julfest”

”Fritiden är viktig, att göra något annat, fritidsintressen, familjen”

”Att vi får göra våra arbetslistor själva, känner att man kan påverka lite”

”Att orka utgör mycket av den positiva feedback vi får av anhöriga och patienter, att de är nöjda, att man vet man behövs”

5.2. Ledarnas åsikter

Inom detta tema framsteg följande kategorier, **förändring, ledarens uppgift och roll, medarbetarna och förbättring som skapats ur förändring**. Jag har valt att presentera kategorierna i skilda underrubriker och har genom citat efter varje stycke försökt tydliggöra ledarnas åsikter.

5.2.1.Förändring

I kategorin **förändring** framkom följande underkategorier: *positivt, information, motivering - varför, målsättning, förändringsprocessen, tidsbrist, små förändringar*.

Alla ledare som intervjuades uttryckte att de är *positiva* till förändring men en förändring görs för att få nytta av den, inte enbart för förändrandets skull. Vi lever i ständig förändring och inget är stagnerat vilket vi behöver svänga till något *positivt*. De senaste åren har det varit mycket förändringar vilket gjort att ledarna ibland även de funderat om det inte räcker för en stund, men det ansågs nödvändigt att vara aktiv och ”hänga” med i förändringarna.

”Det är positivt med förändring, men man ska inte göra förändringar bara för förändringens skull, man ska se nyttan med förändringen”

”Vi lever ju i ständig förändring, finns ju inget som är stagnerat, inget som inte förändras, allt förändras”

”Viktigt hänga med nu i alla förändringar”

”Försöka påverka förändringen så att vi får förändringen i positiv riktning”

”Vill ju få en förbättring ur förändring”

”Onödigt mycket förändringar de senaste åren till och med för mig”

I *förändringsprocesser* ingår att se och hitta problem, vad problemet är, hitta orsaken till problemet och vad man kan göra för att lösa det. Vilka handlingar som krävs för att uppnå resultat eller förändring. Genom *processen* hittas lösningar så man kan se ett resultat och göra utvärdering. Ibland kan det kanske vara svårt för medarbetarna att se delarna i *processen*. *Målsättning* och tydlig målbild behöver göras vid varje förändring, även delmål. De *små förändringarna* uttrycktes som positiva, att de små stegen gör att man når resultatet när det gäller förändringar. *Tidsbristen* ansågs vara en besvärande faktor i *förändringsprocessen*, att det inte finns extra tid för den, utan förändringsarbete ska rymmas med i allt det vardagliga arbetet. Förändringar försöker man även påbörja som ett test för att underlätta *processen*.

”först måste man se problemet, vad är problemet och utvärdera, lägga fingret på att det här är ett problem och så måste man bena ut, vad är orsaken till problemet och vad kan vi göra, vilka handlingar måste vi göra för att uppnå resultat eller förändring”

”En process är ju som ett problem, som man ska hitta lösning på och så man kan se resultat och så ska man utvärdera”

”Kanske svårt för gemene man i arbetsgruppen att se delarna i processen”

”Man måste måla upp en bild, man måste kanske ha bevis, att nu och nu ser det ut såhär hos oss, men om vi ändrar lite på våra arbetssätt, att vi tänker annorlunda, så kan man uppnå det här”

”Att man har en klar målsättning”

”Små steg underlättar vid förändring”

”Kanske måste man ha delmål, det är ju de små stegen då, men kallar dem delmål”

”Jag tror att man tänker som ledare, hur man ska få med sig gänget, arbetsgruppen, så löns det inte att ta för stora förändringar, det är de små stegen som man når resultat när det gäller förändringar”

”Ibland kan små förändringar vara till nytta redan”

”kan reta mig rätt mycket, skulle vilja ha mycket tid för förändringsprocesser, för jag vet att vi inte är med i samma båt alla gånger”

”Att man prövar sig fram, man har som ett test i två veckor, vi tar upp det på avdelningsmöte och diskuterar och testar och så utvärderar vi”

”Att vi prövar en period och så utvärderar vi”

Förarbetet inför en förändring är betydelsefullt, planeringen av hur förändringen genomförs och *information* om förändringen. När förändringar initieras är *information*en mycket viktig ansåg alla ledare, att alla medarbetare får *bra information* och möjlighet att diskutera, komma med idéer och förslag. *Information* försöker ledarna ge både visuellt, skriftligt och muntligt, ofta på avdelningsmöten. Ibland kan det vara besvärligt att nå ut till alla medarbetare på grund av skiftesarbete men det försöktes lösas genom e-post och andra möjligheter men den personliga *information*en är svårare att få till alla.

”Information och bra planering från början”

”Borde ha mycket tid att ge information, hinna prata och fundera och bra planering och det tyvärr lämnar nog och det irriterar nog, jag räcker inte till”

”Försöker skaffa så mycket information som möjligt och försöker ge så tydlig information som jag bara kan till medarbetarna”

”Tar upp det på personalmöten och börjar informera vad jag kan och vet om projektet eller förändringen”

”När vi har personalmöte har vi både projektor och dator, visar både visuellt och berättar om det, vad jag vet”

”Diskuterar med arbetsgruppen, tar upp det på avdelningstimme, informerar att det här är något vi måste göra och frågar såklart om de har tips och idéer, ofta kommer de goda idéerna från folket”

”Problemet vi har med skiftesarbete är ju att man inte träffar personer personligen, det kan gå lång tid, man måste ganska mycket använda skriftliga källor, försöka få det på det sättet”

Det som uttrycktes som det absolut viktigaste vid en förändring och när en förändring initieras är svaret på frågan *varför*. En tydlig och klar *motivering* som gör det lättare att utföra förändringen. Ledarna uttryckte att de alltid försöker få klart för sig *varför* en förändring görs för att lättare kunna både *motivera* sig själv, men även medarbetarna till förändringen. De uttryckte också att en förändring går att genomdriva, fastän man inte tror på den till 100%, bara man vet *varför* den görs. Vid oplanerade och hastigt påkomna förändringar, som kommit ner till enheterna, har ibland *motiveringen* och just *varför* förändringen ska göras upplevts oklara, ibland har även missförstånd uppstått.

”Man måste få riktigt bra förklarat för sig själv, att varför man ska göra förändringen, att man förstår varför, för att försöka hitta motivationen till att göra förändringen”

”Har man som ledare inte motivationen att göra förändringen, har man nog svårt att få andra motiverade, att det här ska vi jobba för”

”Jag vill ha bra motivering på varför, jag måste vara ganska övertygad, då kan jag nog köra resten, men det här varför”

”Man kan nog jobba för en förändring som man inte själv tror på till 100%, bara man vet varför”

”När jag börjar höra om det, kommer ju oftast skriftligt eller muntligt till mig oftast, och man börjar dra ihop pusselbitarna, så har man kanske att kolla upp, har man förstått rätt, var det såhär?”

”Det har varit ganska mycket frågetecken på mycket saker och en del varför, har man fått hitta på själv, missförstånd uppstår lätt då”

5.2.2.Ledarens uppgift och roll.

I kategorin **ledarens uppgift och roll** framkom följande underkategorier: *eget engagemang, motivation, information, delaktighet, underlätta vid förändring, stöd.*

Alla ledarna är positivt inställda till förändring och förändringsarbete vilket ger ett *personligt engagemang*, att de är som person drivande och positiva till förändringar. *Engagemang* och *motivation* ansågs som viktigt för att lyckas med förändringsprocesser. Ibland varierar det egna *engagemanget*, men när man vet *varför* en förändring görs, är engagemanget bättre och som ledare har de lättare att engagera medarbetarna. Ledaren ansåg sig växa in i uppgiften när arbetet med förändringar fortsätter.

”Jag som person tycker om förändring”

”Eget engagemang och delaktighet viktigt”

”Man växer ju in i uppgiften när man ser att man ska jobba vidare med de förändringar som kommer”

”Är jag inte riktigt 100% övertygad har jag nog svårt att övertyga andra”

”Bara jag som vet varför jag ska springa med huvudet in i väggen kan jag göra det då”

”Det tar längre före entusiasmen kommer eftersom det kan ta länge före jag får det där varför”

”Jag är ju projektmänniska och är inte rädd att pröva olika saker och jag driver nog på”

”Vara den som är motiverad själv”

Ledarens uppgift vid förändring är att bl.a. vara en *stödande* person som genom *information* och handledning hjälper medarbetarna att utföra förändringar. Stödet kan även komma utifrån i form av t.ex. arbetshandledning. Ledaren *informerar* medarbetarna så att de vet varför förändringen görs, ger tydlig information och får medarbetarna *delaktiga* genom att de får en uppgift i förändringen. Liksom tidigare nämnts i kategorin förändring, behöver medarbetarna ges möjlighet till diskussion och dialog om förändringen.

”Ledaren behöver finnas där”

”informerera, informera”

”Få dem att bli delaktiga genom att de har en uppgift i förändringen”

”Handledning kanske det som vissa behöver mera, oftast inte svårt att skriva, men hjälp med det tekniska”

”Mycket information”

”Är informationen slarvig från början och vi börjar anta och hittar på eget, då blir det nog fel, far många omvägar, tar längre före man är tillbaka på rätt spår”

”Många gånger också stöd utifrån, inte små förändringar utan stora förändringar som vi haft på vår avdelning t.ex. nu i vår har jag haft engagerat arbetshandledning”

”Många gånger som ledare är man inte medveten om hur det fungerar i detalj och då måste jag fråga experterna, att vad är problemet, vad kan vi göra annorlunda, eller hur tycker ni vi ska göra”

För att *underlätta vid förändringar* behöver ledaren informera, delegera och ge belöning. Alla avdelningar har ansvarsområden där medarbetarna har ansvar över olika uppgifter. Dessa uppgifter har delegerats till de som redan har ett intresse för uppgiften, att ”rätt” person fått ansvar. Beroende på förändring, involveras ansvarspersoner från respektive område och får förtroende att driva förändringen. *Delaktigheten* belönas och uppmuntras, vilket kanske

även ger motivation för framtida förändringar samt att resurser ges för förändringen. Man försöker påvisa fördelar och ”fira i det lilla”, men även påvisa att förändringen ger belöning genom resultatet.

”Vi har ju ganska mycket ansvarsområden, kan inte involvera alla i arbetsgruppen”

”Och så de här ansvarspersonerna, att man sökt rätt person på rätt plats, så har man redan lite, vi sätter ju inte ansvarsuppgifter på någon som inte vill vara eller inte kan, eller inte vill vara på det här området”

”Kommer det då projekt så väljer vi, vi har ju t.ex. kvalitetsansvariga och beroende på vad det är, beroende på tema, så är det de personerna som är med i arbetsgruppen”

”Den här arbetsgruppen jobbar vidare och informerar under processen gång, frågar vad de andra tycker och om de vill ändra något”

”Ge dem resurser och tider för att kunna vara delaktiga”

”Nu vet vi ju att resurser och tid är bristvara i den här organisationen men ändå att man försöker”

”Ja, att gör vi såhär så ser vi mycket bättre resultat, så får vi t.ex. ut patienter fortare”

”Får uppskattning för det de har gjort, att de känner att de gjort ett bra jobb, kanske motiverar för framtiden också att göra något nytt”

”Känna belöning”

”Förändringen i sej gjort att det blivit lättare eller smidigare, att man får belöning, att man kan frossa i framgång, det är nog den belöningen vi får och det man kan räkna med”

”Motiverande att fortsätta med förändringsarbete, när man som i det föregående, fick känna att jag fick vara med och göra och jag tycker det var ett bra jobb”

”Frossa i framgång, vi gör något bra hela tiden, ibland fokuserar man på det här kan jag förändra, det här skulle man förändra och det här borde man göra annorlunda, lyfta fram det där – frossa i framgång”

5.2.3. Medarbetarna

I kategorin **medarbetarna** framkom följande underkategorier: *ansvar, delaktighet, engagemang, motstånd.*

Medarbetarnas *ansvar* i förändringsarbete har betydelse, men har de inte fått *ansvar* kan de heller inte ha det. Ofta har medarbetarna ansvarsområden som de *ansvarar* för vilket också ger skyldigheter i att bl.a. informera sina medarbetare om vad som pågår i förändringsarbetet. Ledaren har ändå helhetsansvaret för förändringen och medarbetarna

behöver få stöd i sina uppgifter av ledaren. Medarbetarna tar sitt *ansvar* fast de ibland inte är riktigt motiverade, de kommer även med förändringsförslag vilket ökar *delaktigheten*.

”Jo medarbetarna har ansvar”

”Men har de inte fått det kan de heller inte ha det”

”Ger dem ett förtroende och ansvar”

”Nog har man som i en vanlig yrkesroll vara den som gör förändringen om du som inte har stöd från din förman”

”Ledaren är ju helhetsansvarig men vi har ju ansvarsområden, alla i personalen har”

”På så sätt har de ju ett visst ansvar t.ex. med all apparatur, apparaturansvarig har då ansvaret att övriga medarbetare kan apparater, med checklistor”

”Har man fått ett ansvarsområde har man också skyldighet att sköta sitt arbete och sitt ansvar och ta ett ansvar för det man har blivit delgett”

”Jag tycker nog de tar ansvar fast de kanske inte är riktigt motiverade”

”Tillåtande att alla kan komma med förändringsförslag”

Medarbetarnas *delaktighet* och *engagemang* är mycket viktigt i förändringsarbetet. Medarbetarna upptäcker problem och hittar lösningar tillsammans med ledaren. De vågar säga sina idéer och det finns alltid eldsjälar som anser förändringen är bra. Men liksom med ledarna behöver även medarbetarna få veta varför förändringen görs för att på så sätt bli mera *engagerad* och *delaktig*. Ledarna har även kunnat se att medarbetarnas *engagemang* naggats i kanten när fokus på patientarbetet ändrats och de inte fått känna sig *delaktiga* i de större förändringarna.

”Engagemanget har stor betydelse”

”Absolut har det betydelse, om man inte får dem med så strandar ju hela förändringsprocessen”

”Det finns ju alltid eldsjälar på alla ställen som ”hakar” på direkt”

”De är som på det direkt, jag märker jag får ett gensvar, att det här ska vi göra”

”Har de en idé är de inte rädd att säga”

”Många gånger upptäcker de olika problem på fältet t.ex. ngn anvisning, så förmedlar de åt mig och vi tar itu med det direkt och hittar en lösning, gör en uppdatering”

”Förändringar behöver inte bara komma från mig som förman eller uppifrån ledningen utan det kan växa inifrån, det här att faktiskt vilja ändra”

”Tror nog att det är likadant med medarbetarna att man måste få tillräcklig information för att man ska få det här engagemanget”

”Veta varför man gör förändringen för att man ska som få engagemang, bli till liv på något sätt”

”Kommit fram att vårdarna mer och mer lider att patientarbetet, att fokus på patientarbetet tappats bort, vi far längre och längre bort från det, vi har ju valt det här yrket för att vara med patienter”

”Det är ju det som kommit fram de senaste åren i enkäter, att besluten kommit färdigt tuggade uppifrån, att ingen frågat vårdarna på golvet hur det är”

”Man vet att de kämpar med motivationen för att de tycker fokus farit fel ibland, att fokus på patienterna lämnats bort”

Motstånd till förändringar finns alltid. Ofta uttrycks motståndet som ett tyst motstånd och ger risk för grubbildningar om inte det tysta kommer fram. Motstånd är något som ledaren tror att man aldrig helt får bort. Motstånd är ändå något som anses behövas eftersom det väcker diskussioner och nya idéer. Det svåra med motstånd är att få det tydliggjort för att få det upphävt. Passiva medarbetare fångas med, ofta genom diskussion. Alla ledarna försöker motarbeta motståndet genom diskussion och att göra medarbetarna delaktiga i förändringen, men även nya influenser från andra medarbetare kan häva motståndet.

”Jag tror inte att man helt får bort bromsklossarna, jag tror inte det”

”I grupp så uttrycker sig motståndet ganska ofta som ett tyst motstånd”

”Kan kanske, om man inte får fram det tysta motståndet när man diskuterar saken i grupp, kan det leda till grubbildningar, att man då som klumpar ihop sig med motståndet”

”På något sätt vinner man på att som få fram motståndet, att det inte blir som ett tyst motstånd, hellre uttalat motstånd”

”Nästan varje förändring möter ett motstånd och för att få förändringen, få en bra förändring behöver det här motståndet mötas”

”Jag tro att en förändring utan motstånd är ingen förändring”

”Får det svängt på något sätt, att det blir något som man ändå vill jobba för”

”Gärna tar jag någon med mig som kanske har ett litet motstånd, för att de ska känna att det är deras grej också”

”Bygga över motståndssidan”

”Man måste som hitta ett sätt att övertyga dem att det här är ett bra sätt, att det här är bättre än det vi har tidigare”

”Att man får folk från olika håll så ger ändå positiva impulser, att det kan underlätta vårt förändringsarbete.

”Finns ju alltid bromsklossar som inte anser att det är viktigt och som man inte får med, som lägger sig emot, ibland bara för att vara emot, inte kanske ser nyttan med det eller inte vill se nyttan”

”Passiva fångas med bara man diskuterar och funderar tillsammans”

”Folk får utlopp för missnöjet genom diskussion”

”Just att de får vara med och kanske påverka tidsplaneringen eller när man tar med dem i, när man startar, eller som att de får en uppgift, någonting de känner, att det här är min grej också”

5.2.4.Förbättring som skapats ur förändring.

I kategorin **förbättring som skapats ur förändring** framkom följande underkategorier, *arbetsmetoder, samarbete.*

I intervju med ledare fanns frågan om förbättring skapas ur förändring och i de svaren steg olika *arbetsmetoder* fram som delvis varit praktiska, ökat tillgängligheten, ökat säkerställandet av kunskap, helt enkelt gett metoder för de olika enheterna där ledarna och medarbetarnas möjligheter till engagemang och delaktighet ökat samt att patientsäkerheten ökat. Bl.a. Lean verktyget anses underlätta, auditering har gett bättre tillgång till rutinbeskrivningar, säkerställande av kunskap genom LOVE, säkerhetsutbildningar mm.

”Lean har gett en struktur på hur man försöker hitta förbättring”

”Just med Lean arbetet – dags att fira. Ibland är det ju så att det är dags att fira, att nu har vi gjort något bra”

”Men då tror jag nog att Lean är som ett instrument som man kan utnyttja, som att man kan göra en miljö där man som söker förändringsmöjligheter också i det lilla”

”Smidigare processer”

”Mera tillgänglig information med data, elektronik”

”Den förändring som man gjort med auditeringsarbetet är nog en förbättring i förändringen, när man valde att spara rutinbeskrivningarna som gemensamma”

”En förändring man gjort struktur på är ju iv-loven och tentandet, att man får checkat upp kunskapen och att de som faktiskt kan”

”Samma rutin har man ju utnyttjat med de olika säkerhetsutbildningarna”

”Alla förändringar vi gör borde ju ge patientsäkerhet, kanske vi hanterar tiden vettigare, vi planerar bättre för att undvika fel som vi kanske gjort tidigare”

”Säkerhet för personal och patient”

Ledarna ansåg att *ökat samarbete* mellan enheter och *samarbete* på egen enhet underlättar för alla.

”vi gör ju egentligen bra saker på våra enheter, man borde ha mera nytta av varandra, samarbete”

”Det ser man ju inom enheterna att när samarbetet löper så löper arbetet smidigt och när det inte löper så är det svårare”

”Man vill ju när man bollar på och har kontakt med personer vill man hitta de här gemensamma lösningarna så att man får ett smidigt arbete utfört”

”Samarbete gör ju att man får tips och idéer av varandra”

6. Tolkning

I det här kapitlet har resultatet tolkats av studien mot den teoretiska bakgrunden och de teoretiska utgångspunkterna.

Studien har gjorts i syfte att undersöka hur medarbetarna kan engageras i utvecklings- och förändringsarbete, för att ge ledare mera kunskap hur de kan göra för att engagera medarbetarna och öka delaktigheten i förändrings- och förbättringsarbetet som ständigt pågår inom vården.

Studiens resultat påvisar att både ledarna och medarbetarna anser att en tydlig motivering till varför en förändring görs har en mycket betydande roll för att få engagemang och delaktighet. Ledarnas roll i förändringsprocessen (såväl nära ledaren som ledningen) innefattar en stödjande roll där medarbetarna får tydlig information och ges möjlighet till diskussion och dialog. Ledarna behöver ha en bra relation till medarbetarna som ger påverkningsmöjlighet och delaktighet. Belöning för arbete och möjlighet att ta ansvar i förändringsarbetet skapar engagemang och minimerar motstånd för förändringen. Förändringar behöver ha en tydlig vision och målsättning, för att ge möjlighet till utvärdering, när de små stegen i förändringsprocessen tas, detta skapar engagemang och delaktighet.

Thylefors (2016) är av samma mening, hon skriver att ledarskap är en process där en individ påverkar andra för att nå gemensamma mål och ledare är den person som har mer inflytande än övriga i ett socialt sammanhang. Ledarskap innebär att arbeta med förändringar. Ingen

arbetsplats står helt stilla utan där ändras, förändras och utvecklas hela tiden. Det kan röra sig om mindre anpassningar av verksamheten eller om större planerade förändringar. Förändringar i små, små steg brukar resultera i enkla lösningar på praktiska problem. Det är förändringar som vanligen löper smidigt, eftersom stegen just är små och motiverade av det dagliga arbetet. Den kontinuerliga anpassningen är förändringsarbete när det är som bäst, en integrerad del av vardagsarbetet. Salmela, S., Eriksson, K., & Fagerström, L. (2012) skriver att ledaren har olika roller och genom att styra, vägleda, motivera, stödja och kommunicera utan att förlora sitt kulturella etos och omsorg åstadkommer ledaren verkliga förändringar genom att använda olika ledarstilar.

I studiens resultat påvisas att medarbetarna och ledarna ansåg att förändringar är nödvändiga. Många förändringar senaste åren upplevdes dock tröttande fastän nyttan setts med dem. Förändringar innebär att det gamla ska omvärderas och problemen som ska lösas behöver tydliggöras. Yukl (2013) påvisar i sin teori att före stora förändringar inleds måste ledaren vara tydlig om problemets natur och de mål som ska uppnås. Lewin påvisar även han att i upptiningsfasen inser människorna att det gamla sättet saker görs på inte längre är adekvat. Utan systematisk analys och problemlösning i förändringsfasen leder det till en svag förändringsplan. Kihlgren et al (2009) skriver att förståelse och insikt om varför förändring ska ske gör att rädslan och osäkerheten minskar. Klar och tydlig information ökar förståelsen.

I studien framkom, att i förändringsprocesser ingår det att se och hitta problem, vad problemet är, hitta orsaken till problemet och vad man kan göra för att lösa det. Vilka handlingar som krävs för att uppnå resultat eller förändring. Genom processen hittas lösningar så man kan se ett resultat och göra utvärdering. Målsättning och tydlig målbild behöver göras vid varje förändring, även delmål. Fagerström och Salmela (2010) är av samma mening, de presenterar i sin artikel att i förändringar på avdelningen eller i organisationen förväntar sig personalen att ledaren för en bra dialog med dem och att ledaren berättar om målen och visionerna för förändringen. Att förändringsprocessen blir väl förankrad hos personalen. Personalen vill att en bra atmosfär skapas där reflektioner och diskussioner värderas högt. Detta gör också att motståndet mot förändring minskar.

Studien påvisar att de små förändringarna som görs uttrycktes som positiva, att de små stegen gör att man når resultat när det gäller förändringar. Yukl (2013) rekommenderar att dela in en utmanande uppgift i små steg eller kortsiktigare mål som inte verkar så svårt. Människor

är mer villiga att genomföra en förändring om de upplever att deras ansträngningar sannolikt kommer att vara framgångsrika och att kostnaderna för ett misslyckande inte är så stort. Ett sätt att förmedla en känsla av framsteg är att kommunicera vilka åtgärder som har påbörjats, vilka förändringar som har genomförts och vilka förbättringar som ses genom resultatet.

I Lewins teori om de tre olika faserna i förändringsarbetet, upptining, förändring och nedfrysning innebär en förändring som process, vilket bekräftar studiens resultat gällande förändringsprocesser. Upptiningen är viktig, annars hinner inte människor med och motståndet växer sig starkt. Det inledande skedet ska få ta tid, där förändringen ska tas på allvar, göras tydlig, diskuteras och ventileras. Många förändringar kan försvåras för att medarbetarna inte har förstått och inte kan acceptera förändringen eller inte fått medverka i den. Under själva förändringsfasen ska vanor och rutiner ändras. Det innebär att ledaren mer eller mindre måste rikta in sitt arbete både på gruppens uppgift (ex. ny målsättning och arbetsfördelning) och på gruppens samspel (ex. utveckling av nya relationer och minskande av osäkerhet för det nya). För att göra förändringen effektiv ska ledaren ge medarbetarna möjlighet att påverka förändringen. Det minskar otryggheten och gör det lättare att uppfylla individens, gruppens och organisationens mål och behov. I den tredje fasen bygger man in stabilitet i det nya (nedfrysning). Förändring kräver energi och omställning och under stabiliseringsskedet måste det nya därför få tid och stöd att rota sig så man inte glider över i gamla sätt att hantera arbetet och lösa problem (Nilsson & Waldemarson, 2011, s.143-144).

I studiens resultat framkom att ledarens roll i förändringsarbetet är att leda och vara stödjande. Medarbetarna i studien uttryckte att de önskar stöd i form av bra adekvat information, att ledaren lyssnar, ger möjlighet till diskussion och dialog samt möjlighet att påverka förändringen och få ansvar. De flesta medarbetarna har upplevt att deras nära ledare underlättar och gett stöd i dagliga arbetet. Men det fanns även medarbetare som sa de saknar stöd av den nära ledaren. Stöd de anser få av den nära ledaren är att, ledaren ser behoven, deltar i arbetet, lyssnar och ser medarbetarna och ger positiv feedback, är pålitlig, uppmuntrar till skolning, följer upp åsikter och gör utvärderingar. Medarbetarna upplevde de endast fick information om de förändringar som kommer från ledningen, men den upplevdes bristfällig eftersom det sällan framkommer vad som ligger till grund för de olika förändringarna. Insikten och förståelsen för förändringar skulle vara lättare med tydligare information men även diskussion och en bra dialog. Medarbetarna uttryckte att delaktigheten och engagemanget blir lidande för förändringar när de inte förstår förändringens syfte.

Thylefors (2016) skriver att förändringar får olika karaktär och olika svårigheter beroende på varifrån förändringsimpulserna kommer. Det är en sak att som ledare ta hand om förbättringsförslag från medarbetarna, en annan att förmedla och verkställa förändringar som beordrats uppifrån och en tredje att som ledare själv initiera och genomdriva förändringar. Oavsett har ledaren en central roll; störst chans att lyckas ha de förändringar där den närmaste ledaren är involverad och drivande. Svedberg (2012) skriver att leda i en förändring kräver tillit och förtroende för att alla parter ska orka. Tilliten och förtroendet byggs upp om målen och visionen för förändringen konkretiseras, strategin för att nå målen förklaras, gemensamma värderingar klargörs regelbundet. Ledaren behöver ge stöd och inspiration att orka. Förändringar inom organisationen utförs genom medarbetarna och därför behöver en stor del av ledarens resurser gå till att stödja medarbetarna.

Yukl (2013) påvisar i sina riktlinjer för implementering av förändring, baserad på teori och forskning, att ledaren behöver göra det möjligt för personer att hjälpa till att planera och genomföra förändringen, kommunicera en tydlig vision, vägleda genomförandet av förändringen, förbereda medarbetarna på förändringen genom att förklara hur den kommer att påverka dem, bygga förtroende, hålla medarbetarna informerade om framstegen och visa optimism och engagemang för förändringen.

Enligt en undersökning gjord av Dale Carnegie och MSW Research (2012) identifierades de tre viktigaste drivkrafterna som skapar engagemang: bra relation till närmaste ledaren, förtroende för organisationsledningen, stolthet över att arbeta för organisationen. Från samma undersökning hittades att de viktigaste förutsättningarna för att skapa engagemang är: Ledningen har formulerat en tydlig vision som varje medarbetare kan relatera till. Organisationen kännetecknas av öppenhet i kommunikation. Medarbetare har möjlighet att via feedback påverka organisationens vision. De närmsta ledarna behöver ha en bra relation till sina medarbetare. Ledningen behöver visa att medarbetarna har möjlighet att påverka sin arbetsmiljö. Medarbetarna behöver känna att deras arbete värderas högt och att de är viktiga för organisationen. Kaufmann & Kaufmann (2010) skriver i sin bok att forskning visar att medarbetare som har utvecklat ett starkt engagemang för organisationen presterar mer, tar på sig fler arbetsuppgifter och förblir en mer stabil arbetskraft.

Studiens resultat påvisar att delaktigheten på avdelningsnivå upplevdes som god. De flesta ansåg att avdelningsskötarens stöd gör att delaktigheten ökar. Feedback underlättar tyckte medarbetarna. Medarbetarna har mycket idéer som tas emot på avdelningstimmarna, där idéerna ventileras och avvägs. Motståndet upplevdes vara mindre för det som gäller

förändringar på avdelningsnivå och där man kan påverka själv bättre och även det att det inte behöver vara stora saker som ändras. Detta resultat avspeglas i Nilsson & Waldemarson (2011) åsikter att inför och under förändring kommer ett antal motverkande faktorer att bli aktuella, eftersom människor ibland motsätter sig förändring. Det tar sig uttryck bland annat som motstånd, försvar, tvivel, rykten, irrationellt beteende samt uppgivenhet och tröghet i arbetsgruppen. Dessa ska ledaren på bästa sätt hantera genom att arbeta med information, samtal, motivation, feedback och stöd samt försöka göra förändringen meningsfull och eftersträva att alla tar personligt ansvar. Ledarens ansvar är att skapa förutsättningar för att processen blir meningsfull och medarbetarna ansvarstagande.

En av ledarskapets centrala ingredienser är kommunikation. Utan kommunikation går det inte att utöva ledarskap och utan bra kommunikation kan ledarskapet inte upprätthållas. Kommunikation handlar inte enbart om att muntligt förmedla ett budskap till medarbetarna, kommunikation är mycket mera än så. Förmågan att förmedla budskap är bara halva sanningen om vad kommunikation handlar om. Minst lika viktigt är förmågan att lyssna och ta till sig intryck. Kommunikation är alltid dubbelriktad. Det är en process där sändaren och mottagaren fortlöpande byter budskap med varandra och förutsätter aktivt deltagande av båda (Lundin & Sandström, 2015, s. 125). För att få människor att arbeta med en förändring krävs en samsyn. Det är därför viktigt att alla får information så att alla är med på banan. Kommunikation är inte enkelt. Det finns både sändare (ofta ledaren) och mottagare (ofta medarbetare), men det är inte alltid det man säger går fram direkt. Vissa människor fångar upp informationen omgående medan andra behöver tydligare information och kanske till och med mer detaljerad skriftlig information för att fånga upp och ta in informationen. Därför behöver ledaren informera ofta och tydligt (Vingesträhle, 2014, s.87-88).

I studiens resultat framkom att medarbetarnas ansvar i förändring finns och har betydelse. Ansvaret tas i form av ansvarsområden och uppgifter som delges medarbetarna. Medarbetarna anser att ansvaret finns redan i det vardagliga arbetet och alla har ett personligt ansvar. Ledarna ansåg att medarbetarna behöver få ansvar för att också kunna ta ansvar. Ansvarsområden ger också skyldighet i att hålla sina medarbetare informerade vad som pågår. Ledaren har ändå helhetsansvaret för förändringen och medarbetarna behöver få stöd i sina uppgifter av ledaren. Medarbetarnas ansvar är att hålla sig uppdaterade om det nya som finns genom att gå på skolningar och läsa in sig, ta reda på och också att försöka fastän man känner ett visst motstånd mot det nya. Ledarna ansåg att medarbetarna tar sitt ansvar fast de ibland inte är riktigt motiverade, de kommer bl.a. med förändringsförslag vilket ökar delaktigheten.

Medarbetarnas roll har utvecklats, de har större ansvar och fattar fler beslut än tidigare. (Angelöw, 2013, s.36) En arbetsplats kan inte fungera utan ansvarstagande. På en väl fungerande arbetsplats känner medarbetare ett ansvar för att göra sin del av arbetet. Även om ledaren har det övergripande ansvaret för verksamheten är varje medarbetares ansvarstagande mycket betydelsefullt. För att medarbetarna ska känna det meningsfullt och engagerande att ta ansvar behöver de kunna ha inflytande över sitt arbete och kunna påverka hur det utövas. Ett sådant inflytande eller handlingsutrymme skapar förutsättningar för att medarbetarnas förmåga att ta initiativ stärks. Forskning om ansvar påvisar att ansvar består av tre samverkande komponenter; redovisningsskyldighet (att medarbetare hålls ansvariga för sina handlingar, såväl positiva som negativa), ansvarskänslan (att medarbetare har en drivkraft att vilja göra rätt för sig, försöka göra sitt bästa och inte missbruka förtroenden) samt myndighet (att medarbetare har ett reellt handlingsutrymme och att de kan utveckla sin förmåga att göra rimliga bedömningar och sedan agera utifrån dessa). Ansvar utan redovisningsskyldighet blir kravlöst och alltför beroende av medarbetarens ansvarskänsla (Tengblad et al, 2013, s.103-104).

Arbetslivet har förändrats och ställer krav på att medarbetare kan utföra en mängd olika arbetsuppgifter och behöver genomföras tillsammans med andra. Förändring sker i en allt högre takt och medarbetarna behöver kunna anpassa sig till att ständigt få nya uppgifter. Det kräver också att medarbetarna känner engagemang och ansvar. En ledare kan inte ha detaljkunskap om de ofta avancerade arbetsuppgifterna utan behöver lita på att medarbetarna, genom delaktighet, kommer fram till det bästa sättet att utföra arbetet. Då litar också ledaren på medarbetarnas kompetens. En ledare som involverar medarbetare i beslutsprocessen skatta högt. För att delaktigheten ska ha effekt på medarbetarna och gruppen behöver den ske återkommande, både i samtal och i möten. Ledaren ska aktivt uppmuntra delaktighet exempelvis när information ges, vid gemensamt beslutfattande eller vid förändring genom coaching (Hilmarsson, 2016, s.25).

7. Kritisk granskning

I detta kapitel granskas studien. Granskningen har gjorts mot en del av Larsson (1994) kvalitetskriterier samt Nyberg och Tidström (2012) rekommendationer av kritisk granskning.

Nyberg och Tidström (2012) anser det är viktigt att man reflekterar kritiskt kring metoder, datainsamling, resultat och hur man lyckats besvara frågeställningarna. Larsson (1994) uttrycker att ha perspektivmedvetenhet innebär att sanningen är relativ och att det alltid gömmer sig ett perspektiv bakom varje beskrivning av verkligheten. Genom att förförståelsen synliggörs så blir utgångspunkterna för tolkningen tydlig och även tillgänglig för den kritiska granskningen.

Jag har i studiens bakgrund presenterat de teoretiska utgångspunkterna för studien. Den presentationen har gett en förförståelse för vad förändring, förändringsprocessen och förändringsledarskap är. Ledarens roll i förändring beskrivs, likaså vilken medarbetarens roll och ansvar är samt vad engagemang och motstånd till förändring innebär. Förförståelsen avspeglar bra vad alla dessa begrepp betyder och alla teoretiska utgångspunkterna har funnits med som en röd tråd i hela studien. Till förförståelsen ligger även min egen erfarenhet från arbete inom hälso- och sjukvården.

Larsson (1994) skriver att det behöver råda harmoni mellan forskningsfrågor, datainsamlingen och analystekniken för att det ska vara förenligt med kvalitativa ansatsers metodtänkande. Tanken om denna harmoni bygger på den estetiska principen att ett vetenskapligt arbete skall vara en väl sammanfogad konstruktion.

Metoden jag valde för arbetet är en kvalitativ studie med fokusgruppintervjuer av medarbetare och traditionell kvalitativ intervju med ledare för att få deras upplevda erfarenheter av förändring. Analysen av intervjuerna gjordes genom innehållsanalys. Henricson & Billhult (2014) skriver att kvalitativ design har sitt ursprung i den holistiska traditionen och avser att studera personers levda erfarenheter av ett fenomen.

Metoden valde jag eftersom jag ansåg att det skulle ge ett tillförlitligt resultat vad medarbetarnas och ledarnas åsikter och erfarenheter är om förändring. Intervjuer valdes istället för enkäter just på grund av alla förändringar, jag var tveksam till att medarbetarna

och ledarna skulle ge sig tid att besvara en enkät. Men en kvantitativ studie med enkäter är inte omöjlig att genomföra, heller tror jag inte att en sådan studie skulle ge mindre tillförlitliga svar men svarsprocenten är mycket avgörande för en sådan studie. Urvalet till studien var bred, men avgränsades genom att arbetserfarenheten skulle vara över tre år. Liksom det framkommer i studiens resultat var representationen från respektive yrkesgrupp 50-50. Vilket i mitt tycke väl representerar hur det ser ut på organisationen med olika enheter, olika specialiteter och olika yrkesgrupper.

Innehållsanalys valde jag för att det svarar på syftet där jag ville undersöka medarbetarnas engagemang och belysa ledarens möjlighet till att få engagerade medarbetare. Svårigheten i analysen var att flera uttalanden i intervjuerna kunde passa in under flera kategorier men då valdes den mest lämpliga. Genom att ha delat in svaren från intervjuerna i huvud- och underkategorier är det lättare att få en överblick.

I granskningen ska man se studien som en helhet. Sambanden och helheterna förstås. Man påvisar att man själv förstår sambanden till tidigare forskning och belyser på vilket sätt ens resultat är lika eller olika tidigare studier (Nyberg & Tidström, 2012, s. 154).

Forskningsfrågorna och syftet med studien har hela tiden varit i medvetande och beaktats i studiens genomförande. Jag anser att studien svarar på forskningsfrågorna, ledarens roll har belysts både i teoretiska referensramen och i de svar jag fått i intervjuerna. Likaså medarbetarnas ansvar och vilket behov av stöd medarbetarna har i förändringsarbetet.

Studien har inte specifikt belyst en viss förändring, vilket var ett medvetet val för att själv få så mycket kunskap som möjligt om förändringsarbete, men också för att få så mycket kunskap som möjligt för att kunna ge vidare den åt ledare och medarbetare. Studien har inte på så sätt tillfört något som inte redan nämns i den uppsjö av litteratur som finns om ledarskap och förändring men den ger insikt i vikten av ett stödjande engagerande ledarskap där medarbetarna får ansvar och blir delaktiga i förändringsarbetet som ständigt pågår.

8. Diskussion

Som studien påvisar är en förändring aldrig lätt. Alla berörs och tydligheten för varför förändringen görs är otroligt viktig. En väl grundad motivering innebär att det är mycket lättare att utföra förändringar för såväl medarbetare som ledare. Arbetet med en förändring innebär, såväl stora som små förändringar, en omändring av det gamla invanda. Eftersom människan är ett "vanedjur" kräver en förändring mycket energi, men tillsammans kan man göra förändringsarbetet bra. Stödet av varandra i medarbetargruppen är viktig och ledarens stöd är mycket viktigt.

Idag med all frågor kring social- och hälsovården och de kommande stora förändringar (bl.a. vårdreformen) som vi vet kommer men ingen riktigt vet vad det innebär gör att det känns oroväckande och ibland även obegripligt hur man ska få den lilla människan att må bra i all förändring, såväl de som arbetar med vården som de som ska bli vårdade. Många förändringar har redan gått genom inom hälso- och sjukvården men nu just finns nog en osäkerhet och oklarhet vad allt kommer att innebära för såväl ledare som medarbetare med den kommande reformen.

Medarbetarens roll och ansvar i förändringsarbetet är mycket viktigt. Det är ju ändå de som utför förändringsarbetet på enhetsnivå tillsammans med en stödjande ledare. Alla medarbetare som deltog i intervjun uttryckte de har en vilja att vara delaktiga och ta ansvar, när de får vara med och uttrycka sin åsikt och ha påverkningsmöjlighet, få föra en dialog och få adekvat information om vad som är på gång för de kommande förändringarna. Detta är a och o för att det fortsatta engagemanget ska finnas. Stödet av ledaren gör medarbetarna trygga i sin roll att utföra förändringar tillsammans med övriga medarbetare och ledaren.

Thylefors (2016) skriver att, välfärdssektorn står inför många problem och frågor. Det är dessa som ska motivera till förändring och utveckling, inte redan befintliga svar. Ibland verkar emellertid svaren föregå frågorna. Att hoppas på snabba lösningar på komplexa problem är inte konstigt men ofta fruktlösa. Liksom studien påvisar är de snabba lösningarna inte svaret utan det väl genomtänkta och väl motiverade som oftare leder till bättre lösningar. Tanken har slagit mig om månntro regeringen läst på om förändringsarbete, vad det innebär och hur det bäst genomförs men vi måste tro att vi får det att bli bra tillsammans.

I litteraturen beskrivs olika ledarstilar, de tre grundläggande sätten som beskrivs är transaktionellt ledarskap, undvikande ledarskap samt transformativt ledarskap.

Transaktionellt ledarskap handlar om makt, styrning, belöning och kontroll. Undvikande ledarskap innebär att ledaren är passiv och inte styr och som benämns *laissez faire*. Transformativt ledarskap går ut på att skapa goda relationer och utveckling genom medverkan. Vid en jämförelse mellan dessa stilar är det transformerande ledarskapet mer verksamt eftersom det skapar bättre samarbete och arbetsprestationer både hos medarbetare och hos grupper (Hilmarsson, 2016, s.18-19). Alla ledare som intervjuades i studien gav intrycket att de är transformativa som ledare. De vill ha bra samarbete i arbetsgruppen och gott samarbete till övriga enheter och samarbetspartners.

Efter att ha funderat över studiens resultat anser jag att det transformatiska ledarskapet med ett coachande arbetssätt kan vara ett bra sätt att använda vid förändringsarbete och i förändringsprocesser. Hilmarsson (2016) beskriver att det coachande ledarskap är en variant av den transformativa ledarskapsstilen men utgår från forskning om coaching och positiv psykologi för att konkret beskriva vad en effektiv ledare gör. Det övergripande syftet med det coachande ledarskapet är att skapa en positiv kultur av samarbete, effektivitet och hälsa. Det sker genom delaktighet där medarbetare och gruppen utvecklas till att bli självständiga och ta ansvar för att genomföra arbetsuppgifter, samarbeta och lösa problem. Det handlar också om att skapa goda relationer och välmående, mår gruppen bättre och stressen minskar är det sannolikt att hälsan också ökar.

Man genomför ett coachande ledarskap genom två utgångspunkter: 1) Skapa goda relationer genom att uppträda med goda värderingar. Led genom en positiv attityd, var lugn och vänlig. Det skapar ett positivt mönster för samarbete som är nyckeln till medverkan i åtgärder. 2) Utveckla medarbetare och gruppen till självständighet och ansvar genom coaching – delaktighet. Var tydlig med mål och arbetsuppgifter för att nå målen. Skapa delaktighet i hur uppgifter ska utföras. Genom delaktighet skapas självständighet och ansvar hos medarbetarna och utvecklar deras förmåga till samarbete och effektivitet (Hilmarsson, 2016, s.18).

En fortsättning efter den här studien, skulle det vara intressant att göra en studie som berör en specifik förändring, varför inte vårdreformen, som nu i sin linda verkligen innebär många stora förändringar inom social- och hälsovården i vårt land. Hur den påverkar oss och vad den medför. Eller en studie om de olika arbetsmetoderna som finns t.ex. Lean som används på många ställen inom vården idag. Det finns mycket att studera och få och ta lärdom av.

Som jag tidigare nämnt har studien inte påvisat något nytt revolutionerande sätt att genomföra förändringsarbetet, men jag själv har lärt mig otroligt mycket. Alla intervjuerna gav mycket information och jag har även fått feedback efteråt att intervjutillfällena var bra att få vara med på, de gav möjlighet till diskussion om hur man upplever förändringar, tillfället upplevdes som en ventil där deltagarna fick uttrycka sina åsikter (ibland även frustration) och även lyssna på andras åsikter. Det upplevde jag också att intervjutillfällena gav möjlighet till diskussion och reflektion över det man upplevt och upplever med förändringar.

Att vara ledare inom vården innebär ett stort ansvar, både för en själv men även för medarbetarna och patienterna. Som ledare behöver man vara kunnig och klok, våga ta svåra beslut och vara ett föredöme för medarbetarna och det kontext man företräder. Kommunikationen mellan ledare och medarbetare betonas. Kommunikation innebär inte enbart att man som ledare framför sina egna åsikter utan även den lyssnande biten. Där man tar till sig medarbetarnas åsikter och förslag för att tillsammans komma överens hur enheten når sina mål. Eftersom vården idag är i ständig förändring behövs det ledare som i sitt ledarskap vågar, vill och kan vara ledare och jag tror på uttrycket, ”ti arbeit ilag” (att arbeta tillsammans), ger den möjlighet vi behöver i förändringsarbetet.

Källförteckning

Angelöw, B. 2013. *Ledarskapshandboken – att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2013. ”Ledarskap bortom idén om den ensamme hjälten”. i: M. Kreuger, L. Crevani & K. Larsen (eds.) *Leda mot det nya: En Forskningsantologi om chefskap och innovation*, pp. 43--60. Stockholm: Vinnova.

Dale Carnegie Training 2016 [online]. <http://www.dalecarnegie.se/engagemang> [hämtad 18.4.2016]

Danielsson, E., 2014. Kvalitativ innehållsanalys. i: M. Henricson red. *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.

Delmatoff, J. & Lazarus, I. R., 2014. The Most Effective Leadership Style for the New Landscape of Healthcare. *Journal of Healthcare Management*. 59:4, s. 245-249.

Denscombe, M., 2010. *Forskningshandboken – för småskalig forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Fagerström, L. & Salmela, S. 2010. *Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care*. *Journal of Nursing Management*, 18(5), 613-7. Doi. 10.1111/j.1365-2834.2010.01097.x

Forskningsetiska delegationen i Finland. 2015. [online] <http://www.tenk.fi/sv/god-vetenskaplig-praxis-anvisningar/god-vetenskaplig-praxis> [hämtat 1.12.2015].

Forsmark, S. 2014. *Förändringskompetent ledarskap*. [online] <http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Forandningskompetent-ledarskap/Att-leda-i-forandring/> [hämtad 16.11.2015].

Friedman, R., 2015. *The best place to work*. [online] <http://www.kontentan.se/kontenta/the-best-place-to-work/> [hämtad 16.11.2015].

Frilund, M., 2015. Leadership Ideas – a study with prospective nursing leaders. *Open Journal of Nursing*, 5, s.508-515. <http://dx.doi.org/10.4236/ojn.2015.55054>

Förändring. 2016. [online] <http://move.se/wp-content/uploads/2014/11/Vad-%C3%A4r-f%C3%B6r%C3%A4ndring.pdf> [hämtat: 22.1.2016].

Giauque, D., 2015. Attitudes towards organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management*, 44(1), s.70-98. DOI: 10.1177/0091026014556512

Henricson, M (red.), 2014. *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.

Hilmansson, H. T., 2016. *Coachande ledarskap för samarbete, effektivitet och hälsa*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, Y., 2014. *Ledarskap & Klokskap, konsten att få dig själv och andra att vilja*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Kaufmann G. & Kaufmann A. (2010), *Psykologi i organisation och ledning* (3. upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Kihlgren, M. (red), Engström, B., & Johansson, G., 2009. *Sjuksköterska med uppdrag att leda*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S. (1994). Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. i: Starrin, B. & Svensson, P. G. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Lundin, K. & Sandström, B., 2015. *Ledarskap inom vård och omsorg*. (2. uppl.)Lund: Studentlitteratur.

Lundman, B & Hällgren Graneheim, U., 2012. Kvalitativ innehållsanalys. i: Granskär, M & Höglund-Nielsen, B. red. *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. 2011. *Kommunikation för ledare*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Nyberg, R. & Tidström, A. 2012. *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Olsson, H. & Sörensen, S. 2012. *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (3. uppl.). Stockholm: Liber.

Rosengren, K., 2014. *Vårdledarskap, att utveckla och förbättra framtidens vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.

Salmela, S., Eriksson, K., & Fagerström, L. 2012. Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *J Adv Nurs.* 2012 Feb;68(2):423-33. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05802.x

Svedberg, L. 2012. *Grupp-psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap.* (5 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S., Hällsten, F., Ackerman, C. & Velten, J., 2013. *Medarbetarskap, från ord till handling!* Malmö: Liber.

Thylefors, I., 2016. *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn.* Stockholm: Natur & Kultur.

Vingesträhle, P. 2014. *Framtidens ledarskap.* Forzum Förlag.

Wibeck, V., 2014. Fokusgrupper. i: M. Henricson red. *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad.* Lund: Studentlitteratur.

Wiktionary, den fria ordboken. 2016. [online] <https://sv.wiktionary.org/wiki/engagemang> [hämtat 22.11.2016].

Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations. Global edition.* (8. uppl.) Essex: Pearson.

Bilaga 1: Informationsbrev till informanter

Hej!

Jag heter Siw Frostdahl-Blomqvist, sjukskötare och studerar utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård vid Novia i Vasa. För tillfället befinner jag mig i slutskedet av utbildningen och skriver på mitt examensarbete.

I detta examensarbete har jag valt att skriva om förändring och förändringsledarskap, hur ledaren kan göra så medarbetarna kan bli mera engagerade och öka delaktigheten i det ständiga förändrings och utvecklingsarbetet som pågår inom vården. Studien ska även ge verktyg åt medarbetarna att hantera förändring. Jag har valt att genomföra denna studie eftersom jag insett att förändringar är oundvikliga för att fortsätta utveckla och förbättra vården.

Jag önskar därför att du skulle vilja delta i in undersökning som sker vis fokusgruppsintervju. Det innebär att 4-5 personer (sjukskötare och närvårdare/primärskötare, utvalda genom lottdragning) från avdelningen tillsammans sitter och diskuterar. Jag fungerar som samtalsledare, samtalet spelas in på bandspelare och tar ungefär 60 minuter. Intervjun är frivillig och kan avbrytas när som helst, utan att man behöver ange orsak.

Gruppens diskussion är det viktiga, samtalet styrs av teman som ska ge svar på studiens frågor senare i analysen. Det finns inget rätt eller fel och min förhoppning är att dina åsikter och erfarenheter kommer fram. Eftersom alla deltagare i gruppen kommer att veta vem som sagt vad kan jag inte garantera fullständig anonymitet, men i examensarbetet behandlas alla svaren konfidentiellt och det är endast jag som har hela intervjun som efter analysen och när examensarbete färdigställts kommer att raderas. Inga förberedelser behövs innan genomförandet av fokusgrupperna, eftersom tanken är att samtalet ska vara spontant. Jag kommer endast att behöva träffa fokusgruppen vid ett tillfälle.

Dina synpunkter är värdefulla för mig och jag uppskattar att du tar dig tid att hjälpa med min studie.

Har du frågor om undersökningen eller intervjun ta vänligen kontakt via telefon xxxxxxxxxxxx, eller via e-post xxxxxxxxxxxx.

Med vänlig hälsning Siw Frostdahl-Blomqvist

Bilaga 2: Intervjuguide (ledare)

Hur ser du som ledare på förändring?

Hur upplever du förändringsprocesser?

Vad gör du som ledare när förändring initieras?

Finns det sätt som underlättar förändringar? T.ex?

Hur upplever du ditt eget engagemang inför förändringar?

På vilka sätt har medarbetarnas engagemang betydelse vid förändringar?

Hur tar medarbetarnas delaktighet i förändring sig uttryck vid förändring?

Hur ser medarbetarnas ansvar ut i förändringsarbetet?

Förekommer motstånd till förändring ofta och hur tar det sig uttryck?

Hurudana sätt finns det som hjälper medarbetarna att utföra förändringar?

Hur gör du för att få personalen engagerad och delaktig?

Finns det behov av stöd? Hurudant?

Skapas förbättring ur förändring? Hurudana?

Bilaga 3: Intervjuguide (medarbetarna)

Vad anser ni om förändringar?

Hur upplever ni förändringar?

Vad tycker ni ledaren behöver göra när förändringar initieras?

Hurudant stöd har ni av ledaren vid förändring?

Upplever ni behov av mera stöd? Hurudant?

Känner ni engagemang i ert arbete och vid förändring? Om inte, vad är problemet?

Känner ni er delaktiga i förändringsprocesser? Om inte, vad kan göras annorlunda?

Upplever ni motstånd mot förändring hos er eller era medarbetare?

- Hur tar det sig uttryck?
- Påverkar det er själva?

Hur gör ni för att orka i arbetet?

Finns det saker ledaren kan göra för att underlätta i arbetet och vid förändringar? Vilka?

Har medarbetarskapet betydelse i arbetet?

Hur ser ert eget ansvar vid förändringar ut?

Skapas förbättring ur förändring? Hurudana?