



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## **Deltagande i förändring**

- en förklaringsmodell av motivationsfaktorer till deltagande i förändring

Participation in change

- a descriptive model of factors to motivate participation in change

*Linus Medailleu*

**Deltagande i förändring**  
**- en förklaringsmodell av motivationsfaktorer till deltagande i förändringsarbete.**

Participation in change  
- a descriptive model of factors to motivate participation in change

*Linus Medaillen*

**Handledare:** Bo Öhlmer, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 30 hp  
**Nivå och fördjupning:** Avancerad D  
**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi  
**Kurskod:** EX0539  
**Program:** Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning

**Utgivningsort:** Uppsala  
**Utgivningsår:** 2010  
**Serienamn:** Examensarbete  
**Nr:** 592  
**ISSN** 1401-4084  
**Elektronisk publikation:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** organisationsförändring, motivation, delaktighet, förändringsarbete, lean



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Förord

Jag vill tacka alla som varit med att bidra till att detta arbete kom till.

Utan inbördes ordning: Kerstin Gadd, Emelie Persson, Marianne Uggla, Paul Dahl, Bo Öhlmer, Richard Ferguson, Marie Ekberg, min sambo Charlotta samt alla er som accepterade min inbjudan att bidra till studiens empiriska datainsamling.

# Abstract

Hospital Mergers have been proved to be troublesome, the most crucial ingredient is believed to be the participation of members of the organization on all levels. When the hospital merger between the hospital of Malmö and the hospital of Lund is a fact, it seems clear that knowledge about managing motivation is important. The knowledge could also lead to increased possibilities to improve support for motivation where needed at the hospital.

I have through a literature review created a descriptive model of the theoretical view on motivational factors for participation in change and their relationships. The theoretical model where then tested in a empirical study in which additional data created a more true model of the motivation on participation at the hospital.

The findings of the study show how the descriptive model illustrates how the two different departments both work with a empowering philosophy that have built in properties that enable the employees to gain more motivation. The model also underline the importance of the communication role to enlighten the employee in what, where, when and why the change takes place. Furthermore, the approaches used today, have established themselves very well despite the recent launch of one of the divisions. The study also show that the potential adverse impacts from past approaches, had surprisingly little impact on the trustworthiness of the new more participatory approach.

# Sammanfattning

Sjukhussammanslagningar har visat sig vara en besvärlig historia som sällan uppnår de förutspådda vinster som utlovats, en av svårigheterna som har framstått som mycket tydlig är organisationsmedlemmarnas medverkan i förändringen som sammanslagningar historiskt visat sig innebära. När en sammanslagning mellan sjukhusen i Malmö och Lund nu är ett faktum framstår det tydligt att kunskapen kring hur medverkan motiveras är viktig. Med kunskapen om motivation i förändring borde i förlängningen även eventuella svagheter i arbetssättens förmåga att driva motivation framgå, vilket kan användas att förbättra framtida motivationsstöd.

Genom en litteraturstudie har jag skapat en generell uppfattning om hur forskningen ser på motivationsfaktorer till deltagande i förändring samt hur de olika motivations sambanden fungerar. Efter empiriska studier på de idag sammanslagna sjukhusen i Malmö och Lund där modellen testas i kvalitativa forskningsintervjuer, har därefter modellen korrigeras till en mer sanningsenlig modell av verkligheten på sjukhusen.

Till studiens slutsatser visas hur förklaringsmodellen illustrerar hur de bägge avdelningarnas arbetssätt som idag präglas av ett bemyndigande av medarbetarna, har inneboende egenskaper som fungerar som motivationsfaktorer. Modellen visar även att kommunikationens roll är stor i förmedlingen av bemyndigandet och visar att medarbetarna förstår vad och hur som kan eller bör göras i förändringsarbeten. Vidare visar arbetssätten som idag används, ha etablerat sig mycket väl trots att det nyligen lanserades på en av avdelningarna och att eventuell negativ påverkan från tidigare arbetssätt haft ett förvånansvärt litet genomslag i studien.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	3
3.1.1 Teoretisk avgränsning.....	3
<b>2 METOD .....</b>	<b>5</b>
2.1 METODTEORETISK ANSATS.....	5
2.2 PREMISSER.....	6
2.2.1 Förklaringsmodell.....	6
2.2.2 Semi-strukturerad intervju.....	6
2.2.3 Respondenturval.....	6
2.2.4 Urvalsproblem.....	7
2.2.5 Generaliseringsgrad.....	7
2.3 AVGRÄNSNINGAR .....	7
<b>3 LITTERATURGENOMGÅNG.....</b>	<b>8</b>
3.1 LITTERATURGENOMGÅNG.....	8
<b>4 TEORI.....</b>	<b>14</b>
4.1 FÖRKLARINGSMODELLEN.....	14
4.1.1 Empowerment.....	14
4.2.2 Gemensamma mål.....	15
<b>5 EMPIRISK BAKGRUND .....</b>	<b>16</b>
5.1 RESPONDENTERNAS BAKGRUND OCH ARBETSSÄTT.....	16
<b>6 EMPIRISKA DATA .....</b>	<b>18</b>
6.1 EMPOWERMENT.....	18
6.1.1 Kompetens.....	18
6.1.2 Meningsfullhet och genomslag.....	19
6.1.3 Val.....	20
6.2 GEMENSAMMA MÅL & KOMMUNIKATION .....	20
<b>7 ANALYS.....</b>	<b>24</b>
7.1 EMPOWERMENT.....	24
7.1.1 Meningsfullhet.....	24
7.1.2 Genomslag.....	24
7.1.3 Val.....	25
7.1.4 Kommunikation av vinster och lättuppnåeliga vinster.....	25
7.1.5 Kompetens.....	26
7.2 GEMENSAMMA MÅL .....	27
<b>8 DISKUSSION .....</b>	<b>29</b>
<b>9 SLUTSATSER .....</b>	<b>31</b>
9.1 DEN ANTAGNA FÖRKLARINGSMODELLEN .....	31
9.2 DEN KORRIGERADE FÖRKLARINGSMODELLEN.....	32
<b>BIBLIOGRAPHY .....</b>	<b>34</b>
LITTERATUR OCH PUBLIKATIONER .....	34
INTERNET .....	36
PERSONLIGA MEDDELANDEN .....	37

# 1 Inledning

Två sjukhus skall bli ett: Region Skåne beslutade under 2009 att Univeristetssjukhuset i Lund (USiL) och Universitetssjukhuset MAS (UMAS) från och med den första januari 2010 skulle fusioneras och tillsammans bilda Universitetssjukhuset i Skåne (www, SR, 2010-02-02). Nyheten om sammanslagningen togs inte enbart emot av positiv respons, många menade att det tvärtom inte var särskilt klokt att genomföra en sjukhussammanslagning, när sammanslagningarna allt som oftast misslyckas med själva syftet, minskade värdköer och besparingar (www,dagens medicin, 2010-02-09; Närlid, 2009). Även om det i teorin finns mycket att tjäna både i produktivitet och effektivitet i sjukhussammanslagningar (Ferrier & Valdmanis, 2004) så visar forskning att hela 75 procent av de sjukhussammanslagningar som genomförs, får ett utfall som är sämre än förväntat (Millar, 1994, s.22).

Men inte bara forskningen ligger fusionsmotståndarna i fatet, en liknande sjukhussammanslagning som nu är aktuell i Skåne har för en tid sedan ägt rum i Stockholmsregionen då Karolinska- och Huddinge sjukhus gick samman (www,dagensmedicin, 2010-02-09). Sammanslagningen ansågs utav många som ett stort misslyckande där den förväntade produktionsökningen och effektiviseringen enligt rapporter uteblev (www, sydsvenskan, 2010-02-09, 1)

De bakomliggande problemen till de uteblivna fördelarna av sammanslagningen på Karolinska-Huddinge sjukhus uppdagades i en genomlysning av verksamheten, tre år efter sammanslagningens inledning. Konsultföretaget McKinsey & Company fick uppdraget att utföra undersökningen av verksamheten och rapporten fastslår bland annat att sammanslagningen pågick under för kort tid, vilket gjorde att implementeringen av fusionen ute på avdelningarna aldrig kom i gång ordentligt. Konsultföretaget hade i sin analys kommit fram till att kraften i sammanslagningen tog slut långt innan fusionen var klar. Vilket i sin tur innebar att viljan att driva förändringen snabbt avklingade, samtidigt som motståndet till sammanslagningen var stort bland de anställda. Just slutsatsen att de ansvariga bakom beslutet till en fusion underskattat svårigheten med en sammanslagning antas även vara fallet i Skånes sjukhusfusion vilket spås leda till ett misslyckande (www,med.unio, 2010-01-19. s.36; Närlid, 2009).

Om vikten av att lägga energi på att ordentligt förankra organisationsförändringen bland medarbetarna står det särskilt mycket om i litteratur om sammanslagningar. Mer precist så förklaras det att det är viktigt för att vinna acceptans till förändringen och minska motståndet bland organisationsmedlemmarna. Särskilt viktigt är det att få till en deep-level integration av sammanslagningen som det kallas när medarbetarna är med och deltar i

organisationsförändringen (Kotter, 1996, s. 21; Schein, 1992, s. 298; Lind & Stevens, 2004, s. 3; Daft, 2004, s. 428). Medarbetarens motivation att vara med och delta i organisationsförändringen är alltså en viktig faktor för att inte ledningens planer om förändring skall gå i stöpet. Det är trots allt medarbetarna som befinner sig på avdelningarna som blir direkt påverkade och berörda av fusionen (Pers. Med., Gadd, 2010-01-21).

Två sjukhus möts, två arbetssätt möts. USiLs ledning har under flera år haft ett brinnande engagemang att driva arbetet på sjukhuset enligt Lean (Pers. Med., Gadd, 2010-01-21) USiLs sjukhuschef Bent Christensen har med fast hand infört arbetssättet på hela sjukhuset (www, sydsvenskan, 2010-02-10, 2). På de sättet som Lean tolkas på USiL så fungerar Lean som en filosofi som skall genomsyra hela verksamheten och förkroppsligas bland annat i att det är medarbetarna som själva utför arbetsuppgiften och själva skall driva förändringsarbetet. Beslut och genomförande kommer alltså underifrån (Blohm, 2008, 13). Detta sätt att driva ett Leanarbete ger Lean en plats i organisationskulturen och man kan prata om Lean som Lean-kultur likväl som Lean-filosofi (www, Ramboll-management, 2010-02-10).

Om arbetsmetoden på USiL har varit medarbetarinflytande, medarbetarbemyndigande och ett allmänt underifrån och upp- perspektiv så har UMAS arbetsmetod varit annorlunda. Detta syns i en studie av organisationsstruktur och styrsystem på UMAS vilken beskriver hur beslutshierarkin fungerar enligt en mer toppstyrd modell. (Bengtsson & Göransson, 2004, s.41) Men trots styrningen ovanifrån har attityden på UMAS varit att ”alla blommor skall få blomma” (Pers. Med., Gadd, 2010-01-21) vilket innebar att många metoder och arbetssätt sammexisterade och att olika delar av sjukhuset hade vitt skilda sätt att tackla förändring och effektivisering.

De bägge sjukhusen som gått samman har alltså helt olika förhållningssätt till beslutsmyndighet vilket innebär att det är två olika kulturer med olika arbetssätt som möts. Vilket arbetssätt som skall vara genomgående i den nya organisationen är redan bestämt: Lean. Bent Christensen var helt övertygad att Lean är det rätta, så övertygad att det fortsatta Lean-arbetet på USiL och integreringen av Lean i Skånes Universitetssjukhus var förutsättningen för att han skulle ta jobbet som sjukhuschef på det nya sjukhuset i regionen. Skånes Universitetssjukhus skall alltså arbeta enligt den arbetsmetod som Lean påbjuder och sjukhussammanslagningen kommer att ske som en del i det effektiviseringsarbete som alla organisationsmedlemmar kan vara med och delta i. (Pers. Med., Gadd, 2010-01-21)

## 1.2 Problemformulering

För att utföra implementeringen av sjukhusfusionen förutsätts personalens delaktighet, vilket leder mig till frågan -vad behövs för att lyckas uppnå detta? Svaret antas vara motivation, men



vad det är som motiverar till delaktighet i förändring kan det finnas flera anledningar till, ett exempel kan vara att personalens mål överensstämmer med ledningens mål eller att personalen får lov att vara med och besluta vad och hur förändringarna skall ske (Jacobsen & Thorsvik, s. 322f). Problem kan därför uppstå när förutsättningarna inte är optimala för att skapa motivation till organisationsförändringen och deltagande i fusionens. Kanske har faktumet att organisationsförändringen inte kommer från medarbetarna själva en negativ inverkan hos medarbetarna som arbetat enligt Lean? Eller kanske har UMAS kulturella tradition av att få beslut och åtgärdsplan från ledning en inbyggd misstro till att få påverka sitt eget arbete vilket i sin tur påverkar motivationen?

Det är med andra ord inte orimligt att anta att det kan finnas tillkortakommanden i de olika arbetssätten beträffande deras uppgift att motivera medarbetarna till delaktighet och framåt drivande i sammanslagningen av de två sjukhusen. Vilket skulle kunna missgynna patienter och skattebetalare om en kostsam satsning inte faller väl ut.

Det är därför av vikt att undersöka vilka olika samband (faktorer) som ligger bakom medarbetarnas motivation och vilka av dessa faktorer som finns i respektive arbetssätt. Om detta utförs borde rimligen slutsatser kunna dras kring vilka faktorer som inte är tillräckligt representerade i studieobjekten. Vilket kan ge Universitetssjukhuset i Skåne kunskap om hur sjukhussammanslagningen kan underlättas.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Denna studies syfte är således att undersöka om det finns svagheter i de arbetssätt som praktiseras inom Skånes Universitetssjukhus med avseende på medarbetarnas motivation till att delta i implementeringsarbetet av sjukhussammanslagningen. Med studien kommer viktig kunskap att genereras som är tänkt att dels fungera som resurs i organisationsförändringar i en vidare mening och dels att ge viktig information åt Skånes Universitetssjukhus till deras sjukhussammanslagning. Syftet skall nå genom att besvara två frågor.

- Vilka faktorer visar sig driva motivation till delaktighet i förändringsarbete?
- Vilka faktorer behöver ett ökat stöd för att upprätthålla motivationen på respektive avdelning?

#### 3.1.1 Teoretisk avgränsning

Studien görs på Universitetssjukhuset i Skåne som består av forna Universitetssjukhuset i Lund respektive forna Universitetssjukhuset MAS i Malmö. Undersökningen sker i delar av organisationerna som ännu inte har påbörjat fusionsarbetet och vars arbetssätt fortfarande är

enligt tidigare modell. Studieobjektet är valt för att synen på Lean i Lund är att den skall gälla i hela organisationen och att även medarbetarna blir delaktiga (Lagerlöf & Medailleu, 2009, s.13).

## 2 Metod

När nu syftet i studien är presenterat är det viktigt att beskriva hur studien skall bedrivas för att nå de uppsatta målen, detta beror på att olika syften behöver olika metoder för att kunna få fram relevant data och slutsatser (Trost, 2001, s.16).

### 2.1 Metodteoretisk ansats

För att kunna identifiera rätt metod för att nå det syfte som formulerats behöver syftets inneboende egenskaper identifieras. Anledningen till detta beror helt enkelt på att olika metoder är betingade av olika syn på samhälle och individ. (Bryman, 2001, s. 16)

En föreställning som präglar denna studie är vilken objektivistisk ontologisk ståndpunkt studien har, vilket innebär att individen i organisationen inte har någon egen påverkan på sin omvärld som i sin tur påverkar individen. Organisationen ses med andra ord som något externt som skapar sociala ramar för individens beteende så att arbetsuppgifter och värderingar finns grundade i organisationen. Individens påverkan på organisationen beaktas inte istället gäller det omvända. (Bryman, 2001, s. 30) Denna ståndpunkt är vald då frågeställningens utformning, med en annan ontologisk ansats<sup>1</sup> hade inneburit att organisationsmedlemmarna hade haft en möjlighet att påverka även de faktorer som upplevs som yttre, exempelvis organisations kultur (Bryman, 2001, s. 31). För att studera faktorer som motivationsdrivande behövs således en syn som tillåter att faktorerna kan vara helt och hållet isolerade, annars kan motivationen vara svår att härleda över huvud taget då allt för många influenser accepterats. Medvetenheten av att känna till studiens ontologiska ståndpunkt hjälper således till att undvika att gå in i onödiga resonemang och problematisera fenomen som rimligtvis inte kan förklaras inom en enskild studie.

Vad som präglar metodansatsen i denna studie i synsättet mellan teori och empiri är abduktion. Detta innebär att forskaren utgår ifrån en bild av verkligheten som enligt teorin stämmer, varpå den testas i verkligheten. Därefter ges utrymme att tillföra information till de tidigare antagna premisserna för att skapa kunskap och förståelse som inte framgick i litteraturundersökningen (Starrin & Svensson, 1994, s.26). Detta är anledningen till att empirin samlas in i ljuset av en modell skapad ur en litteraturgenomgång, empirin kan sedan förutom att bekräfta eller förkasta dessutom tillföra fler element till modellen i dess nya form.

---

<sup>1</sup> Motsatsen till objektivistisk ontologisk ansats anses vara den konstruktionistiska ansatsen (Bryman, 2001, s. 31)

## 2.2 Premisser

### 2.2.1 Förklaringsmodell

Det första steget är att ställa upp en såkallad begreppsmodell som beskriver verkligheten som den ser ut. Begreppsmodellen beskriver olika begrepp och deras förhållande till varandra. Utifrån litteraturundersökningar och relevanta teorier skapas en rad samband som beskriver hur en rad faktorer, av Bryman (2001) kallade begrepp, fungerar som delaktighets-skapande i organisationen. Detta steg motsvarar det som formellt brukar kallas hypotes konkretisering och specificering (Bryman, 2001, s. 78). Då faktorer används som ordval istället för begrepp så används det mer intuitiva beskrivningen *förklaringsmodell* istället för begreppsmodell i beskrivningen av verkliga eller teoretiska samband av faktorer.

### 2.2.2 Semi-strukturerad intervju

Hur intervjuerna kommer att utföras speglas i hög grad av metodansatsen, Kvale (1997) skriver om hur den kvalitativa Intervjumetoden är särskilt lämplig vid ett litet urval för att få omfattande information om ett givet ämne (Kvale, 1997, s. 17). Av denna anledning anses metoden lämplig till studien. Samtidigt kommer den abduktiva ansatsen att spela in, Respondenterna måste få möjlighet att tillföra kunskap om hur verkligheten fungerar, vilket lämpligen görs med hjälp av en semi-strukturerad<sup>2</sup> intervjumetod där ett antal rubriker sätts upp för att täcka in de givna premisserna (Flick, 2006, s.149). Varje rubrik påbörjas i intervjun med en öppen fråga för att inte styra eller färga respondentens svar, därpå introduceras mer hypotetsdrivna frågor som knyter an till den teoretiska modellen (*ibid*). Rubrikerna i studien följer mallen i förklaringsmodellen.

### 2.2.3 Respondenturval

Urvalet av respondenter är gjort från två motsvarande avdelningar på de olika sjukhusen som tillsammans bildar Skånes Universitetssjukhus. Avdelningarna på sjukhusen i Skåne ligger organisatoriskt kategoriserade under olika kliniker där även läkarna är placerade. Av denna anledning är kliniker ett lämpligt studieobjekt i denna studie med avseende på dess olika yrkeskategorier som ringas in. Följdaktigen skickades förfrågningar ut till en rad kliniker varpå verksamhetschefen för Lungkliniken erbjöd sig att vidarebefordra förfrågan till möjliga deltagare i studien, då respondenterna måste vara frivilliga. Lungkliniken ansågs som lämplig eftersom skillnaderna mellan verksamheten på avdelningarna i Malmö respektive Lund är likartade.

---

<sup>2</sup> Flick (2006) talar om semi-standarized interview vilket här översätts till strukturerad.

Personal på avdelningarna Lungmedicin avdelning 1 i Lund och Lungmedicin avdelning 3 i Malmö samt läkarna på Lungkliniken fick förfrågan om att vara med att delta på intervjuer. Ett antal frivilliga från olika personalgrupper anmälde sitt intresse. Sammanlagt deltog åtta personer, fyra från vardera sjukhus. Yrkesgrupperna som är representerade ibland respondenterna är Medicinsk sekreterare, Sjuksköterska, Undersköterska och Överläkare, men anges inte på grund av identifikationsmöjligheter. Respondenterna anges därför som nummer, 1-4 (Malmö) 5-8 (Lund).

#### **2.2.4 Urvalsproblem**

Det finns en möjlighet att respondenterna i studien inte representerar hela avdelningarna även om de ger uniforma svar. Anledningen till detta kan vara urvalsprocessen av respondenter där alla deltagande är frivilliga och risken kan då förekomma att de individer som sökt sig till till undersökningen har ett särintresse och vars åsikter inte representerar övriga organisationsmedlemmar. Dessvärre är detta inte något som hanteras på annat sätt än att beakta risken vid eventuella generaliseringar.

#### **2.2.5 Generaliseringsgrad**

I den kvalitativa metoden finns ett inbyggt problem i den meningen att den inte är lämplig att generaliseras, men istället vinner studien ett djup som inte kan matchas av någon annan metod. Därför är ingen annan enskild metod är lämpligare för denna studie än den kvalitativa forskningsmetoden. (Flick, 2006, s.149; s.25)

### **2.3 Avgränsningar**

Studien avser inte att studera motstånd utan bara motivations drivande samband. Huvudsakligen har studien ett perspektiv där analysen syftar till att exkludera från modellen snarare än att inkludera, enligt denna princip ligger således fokus på att testa om sambanden i modellen gäller snarare än att studera om det fattas någonting i modellen.

Vidare så bör försiktighet vidtas i vidare generalisering av förklaringsmodellen av den anledning att det förekommer en avgränsning till individen i studien vilket innebär att gruppdynamiska effekter inte är beaktade.

## 3 Litteraturgenomgång

Organisationssammanslagning innebär förändring, vilket innebär att en bild över vilka olika forskningslägen som skulle kunna appliceras i en modell över vilka faktorer som driver motivation till deltagande i förändringsarbete behövs innan en förklaringsmodell kan formuleras. För detta syfte följer här en litteraturgenomgång där relevanta teorier diskuteras.

### 3.1 Litteraturgenomgång

Flera tongivande organisationsteoretiker såsom Kotter (1996), Daft (2004) och Schein (1992) skriver om kulturens viktiga roll i förändring, delaktighet och motivation, men vad är kultur? Kultur i en organisation är den kontext som färgar allting och rör mänskligt beteende i organisationen, det kan vara sociala mönster såsom ritualer, symboler, normer och mycket annat (Alvesson, 2002, s.3).

Alvesson (2002) hävdar även att sociala mönster i en organisation kan påverka individer oerhört mycket inte minst i dess prestation, motivation och moral. Oftast sker detta genom diffusa samband, vilket är en av anledningarna till vad som gör kultur så svårt att studera som helhet (Alvesson, 2002, s.49, 58). Det är även kulturens egenskap att påverka allting i organisationen i komplexa mönster, som gör det så svårt att studera kultur som en egen extern faktor (Alvesson & Sveningsson, 2008, s.165f). För att åskådliggöra påverkande faktorer kan istället kulturella fenomen som i studier och litteratur påstås ha tydliga samband med motivation till delaktighet i förändring i stället studeras närmare.

I en studie av motivationsfaktorer i förändringsarbete bland sköterskor på Universitetssjukhuset i Lund, framgick det att två faktorer varit tongivande för att skapa motivation, nämligen, empowerment<sup>3</sup> och kommunikation (Lagerlöf & Medailleu, 2009, s. 26f). Därför är det inte orimligt att anta att dessa två faktorer påverkar motivationen till delaktighet i förändring. Detta stöds även av en artikel skriven av Dennis Erwin och Andrew Garman som handlar om organisations förändring (Erwin & Garman, 2009, s. 51). Artikeln pekar ut just empowerment och kommunikation som centrala faktorer i motverkandet av motsånd till förändring. Erwin och Garman tillägger även att förståelse för förändringen är viktigt för att organisationsmedlemmarna skall sluta sig kring förändringen (*ibid*).

---

<sup>3</sup> Empowerment innebär ”Maktfördelning till underordnade.” (Daft, 2004, s.601), ”bemyndiga [...] fördela makt i organisationer [...] främja motivation” (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.233) ”[...]öka medarbetarnas makt.” (Kotter, 1996, s.102)

Empowerment har traditionellt används som samlingsnamn för att beskriva motivationshöjande spridning av bemyndigande i organisationer, vilket gör att definitionerna av begreppet och innebörden skilljer sig åt beroende på vilken källa som anges.

Av de olika definitioner av begreppet empowerment som återfinns i litteratur där empowerment används framgår trots allt stora likheter. ”Maktfördelning till underordnade.” (Daft, 2004, s.601), ”bemyndiga [...] fördela makt i organisationer [...] främja motivation” (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.233) ”[...]öka medarbetarnas makt.” (Kotter, 1996, s.102) vilket överensstämmer väl med tolkningen av Thomas & Velthouse (1990). (Daft, 2004, s.601; Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.233; Kotter, 1996, s.102; Thomas & Velthouse, 1990, s.667)

Men vad är det då som är motivationsdrivande i empowerment? Detta är inte alltid självklart då det även här finns olika åsikter. Till denna studie används en beskrivning av hur empowerment fungerar från artikeln *Cognitive Elements Of Empowerment* av Thomas & Velthouse (1990). Artikeln som förklarar empowerments motivationsdrivande egenskaper, är en metastudie vilket innebär att den jämfört studier från flera erkända organisationsteoretiker varpå likheter och gemensamheter i de olika förklaringarna jämförs och analyseras (Thomas & Velthouse, 1990, s.666). Därigenom skapades en uniform bild av vad empowerment egentligen är och vad dess motivationsdrivande egenskaper egentligen kommer ifrån (*ibid*). Av denna anledning lämpar sig dess beskrivning av empowerment för denna studie.

Thomas & Velthouse (1990) har i sin studie skapat en förklaringsmodell till varför en ökad kontroll över sitt arbete har ett inneboende värde som skapar motivation. Modellen består av fyra olika delar, genomslag, kompetens, meningsfullhet och val.

### *Genomslag*

Komponenten *genomslag* är översatt från engelskans *Impact* och beskriver individens intryck av att arbetet kommer att göra skillnad, att arbetet kommer att ge resultat helt enkelt (Thomas & Velthouse, 1990, s.662). Genomslaget vid hög grad av uppfattad kontroll över sitt arbete resulterar i en uppfattning av att göra skillnad och att göra det bra (*ibid*).

### *Kompetens*

Aspekten *kompetens* påverkar också motivation och prestation. Individens uppfattning om den egna prestationen har samband med till vilken ansträngning, effektivitet och initiativ grad individen får. Bättre självuppfattning ger högre initiativ, bättre effektivitet och genererar en högre grad av ansträngning hos individen (*ibid*). Vad som därmed blir viktigt är att stödja områndsmedlemmarna i deras självuppfattning av kompetens, John Kotter skriver i sin bok

Leading change (1996) hur framgångsexempel genom små kortsiktiga vinster kan vara moralhöjande samtidigt som utbildning är en förutsättning för att empowerment skall fungera (Kotter, 1996, s.115f).

### *Meningsfullhet*

*Meningsfullhet* beskriver till vilken grad individen bryr sig om arbetet, alltså ger en högre grad av meningsfullhet större delaktighet och förpliktelse i arbetet.

### *Val*

Slutligen beskriver Thomas och Velthouse (1990) *val* som en del som har stor påverkan, beroende på hur individen uppfattar arbetet som något denne själv är källan till, att ansvaret och det egna valet av arbetsuppgiften är starkt motiverande och ökar såväl kreativitet och initiativ såväl som uthållighet och flexibilitet. (Thomas & Velthouse, 1990, s.673)

Enligt Thomas & Velthouse kommer uppfyllandet av de fyra komponenterna att skapa en positiv spiral där empowerment lyfter individens motivation vilket i sin tur leder till ökade självkänsla och ansträngningar vilket ytterligare ökar motivationen att fortsätta. Empowerment kan alltså vara motiverande om alla de fyra komponenterna är uppfyllda. Individer med dålig självkänsla kommer inte att lyckas skapa motivation ur empowerment med ovan givna regler. Därför är det av vikt att hitta framgångsexempel, positiv anda och skapa en positiv spiral där motivationsfaktorer ökar självkänsla och individers driftighet vilket i sin tur skapar motivation. (Thomas & Velthouse, 1990, s.673)

Men det förekommer även kritik mot empowerment, då det påstås kunna uppstå konflikter mellan vikten av att visa sin beslutsmakt eller annan egennyttan och organisationens effektivisering, där organisationen kan komma i andra hand (Bénabou & Tirole, 2003).

De olika beståndsdelarna i empowerment, genomslag, kompetens, meningsfullhet och val kan förklara på vilket sätt individen drivs att arbeta med sitt uppdrag. Men de olika beståndsdelarna kan samtidigt ge en fingervisning om en annan aspekt: mål. Empowerment handlar om bemyndigande och givet rätt förutsättningar är det en stor drivkraft, mål kan rimligtvis appliceras här. Författarna Locke & Latham skriver i sin avhandling *A theory of goal-setting and task performance* (1990) hur organisationens medlemmar får en ökad motivation när de har klara tydliga mål att arbeta emot. Mål av olika slag förekommer hela tiden, organisatoriska mål eller personliga mål hos olika organisationsmedlemmar. Beroende på hur målen ser ut och vem som satt upp dem så ger de naturligtvis olika motivation.



Målsättningsteorin beskriver hur medarbetare blir motiverade av att veta vilka mål, självvalda eller tilldelade, som de strävar mot och genom tydlig feedback ständigt bli påmind om hur deras arbete förhållersig gentemot målen (1990, s.27f, 185). Men för att målen skall vara motiverande för medarbetarna måste det finnas en uppslutning kring målen, målen behöver vara accepterade av medarbetarna. Detta medför att då ledningens och personalens mål sammanfaller blir de särskilt starka incitament till motivation. (Kotter, 1996, s.61f)

Latham och Locke (1990, s.105) skriver även om ett samband mellan de svårare och ospecifika målen och bättre genomförande. Tanken är att de mindre klara målen skapar mindre press och en mindre känsla av tillkortakommanden i kompetens då de mer diffusa målen inte förutsätter en given kunskap. Istället så förutsätts att deltagarna själva lägger upp en strategi för hur målen skall uppnås.

Gemensamma mål skapar alltså engagemang, men hur uppslutningen kring gemensamma mål skapas finns inget konkret recept på. Vad som står att finna i litteratur i ämnet är bland annat att medarbetarna ofta fattas en förståelse för helheten i verksamheten eller förändringen av verksamheten. Vilket i sin tur leder till en brist på motivation och engagemang på grund av att medarbetarna istället för möjligheter enbart ser ett hot mot tryggheten i deras personliga sfär av organisationen (Chrusciel & Field, 2006, s.4512).

Genom att tydligt kommunicera vad en förändring innebär för företag och indiv samt vilken roll medarbetarna kommer att ha i den, kan ett engagemang skapas där medarbetarna förstår sin roll samt organisationens föränderliga omvärld. Med den kunskapen kan individen få perspektiv på organisationens ständigt evolverande mål samt vad de själva kan bidra med inom organisationen (Welch & Jackson, 2007, s.186). När väl arbetet påbörjats kan det enligt Kotter (1996) skapas en så kallad *buy-in* effekt. Innebörden är att medarbetarna får ett driv att fortsätta arbetet eftersom ett betydande engagemang, tid och/eller arbete redan använts och att individen därför inte vill att detta skall ha slösats bort i onödan. Buy-in effekten är alltså när motivationsdrivande mål skapas genom att få medarbetare att påbörja arbetet (Kotter, 1996, s.117f; Chrusciel & Field, 2006, s.4512).

För att kunna skapa gemensamma mål till att börja med behövs det av medarbetarna ett förtroende till sändaren av kommunikationen och en struktur av kommunikationen så den inte blandas med rutinmässig kommunikation och därför försvinner i massan. Kommunikationen måste alltså vara enkel, klar och riktad för att nå fram till medarbetarna i organisationen. Detta förklaras bland i en studie i kommunikationsvetenskap av Louise Eriksson och Tobias Åkerman (2009), där en av slutsatserna var att en effektiv kommunikation kunde skapa delaktighet och engagemang. I studien hade medarbetare teoretisk tillgång till mängder av information men i

ostrukturerad form spridd över e-mail, offentliga dokument och intranät. Eftersom informationen inte var färdigpaketerad upplevdes den inte som relevant eller tilltalande. (Kotter, 1996, s.65 & s. 88; Eriksson & Åkerman, 2009, s. 22f)

Rörande teorier av kommunikationspecifikt karaktär i sjukhusmiljö har det framgått att även typen av kommunikation, i avssende på dess komplexitet, har haft en avsevärd roll i framgången av kommunikationen. I de fall där rak envägskommunikation av komplex kommunikation används har den haft en mindre engagerande verkan än i de fall där flervägskommunikation används. Vilket i detta fall vill säga, metoder såsom föreläsning med efterföljande diskussion och interaktivt rollspelande (Lagerlöf & Medailleu, 2009, s.27). Slutsatserna från ovan nämnda undersökning överensstämmer även med såväl generella organisationsteorier inom kommunikation som genomförda studier (Jacobsen & Thorsvik, s.343f; Monge & et, al., 1992, s.253f).

Men i de fallen där mindre komplex information skall kommuniceras är envägskommunikation ett möjligt alternativ då budskapet bör vara lätt att tolka. Detta innebär att kommunikationsmetoder måste anpassas efter vilken information som skall sändas. Vilka i sin tur måste anpassas efter vad mottagaren behöver, annars är risken stor att informationen ignoreras och/eller glöms bort. (Welch & Jackson, 2007, s. 187) Att blanda information av olika komplexitet kan ha ett värde i sig själv. Kotter (1996) framhåller i sin bok *Leading Change* som handlar om organisationsförändring, vikten av att kommunikation i en förändringssituation måste förmedlas med hjälp av olika forum för att sprida information. Enligt Kotter (1996) måste envägskommunikationsformer vara den första snabba informationen för att snabbt förmedla situationen, varpå förklarande och deltagande flervägskommunikationsformer tar vid (Kotter, 1996, s.85f).

Även studien av Eriksson och Åkerman (2009) stödjer Kotters (1996) resonemang då de konstaterar att respondenterna i deras studie upplevde en kombination av muntlig och skriftlig kommunikation bäst. De olika metoderna lämpade sig bäst för olika typer av information (Eriksson & Åkerman, 2009, s. 18f). Envägs kommunikationsmetoder för enkla budskap med lite information, dialoger och flervägs kommunikationsmetoder för mer komplexa budskap och för att följa upp tidigare information. En känd professor i organisationsledning vid namn Edgar H. Schein skriver i sin bok *Organizational culture and leadership* (1992, s.298f) om hur de olika faserna i en organisationsförändring förutsätter olika typer av behov från organisationsmedlemmarna för att acceptera organisationsförändringen. Olika förutsättningar behöver alltså olika medel; Klein (1996) går ännu längre där han i en artikel tar ytterligare ett steg och påstår att varje ytterligare nivå upp i organisationen behöver mer konkret information än den förra. Detta förutsätter

kommunikationsmetoder som täcker in de olika behoven som kan uppstå (Eriksson & Åkerman, 2009, s. 18f; Klein,1996, s.241).

Men även andra aspekter av motivation och generella kulturella aspekter påverkas av kommunikationen. Förtroendet för kommunikationen och det som förmedlas kan till en stor del påverkas av hur kommunikationen ser ut. Vad som krävs för att skapa förtroende enligt författarna Welsh och Jackson bakom artikeln *Rethinking internal communication* (2007) är att, kommunikation av hög kvalitet, vilket av författarna definieras av att kommunikations innehåll och kanal motsvarar organisationsmedlemmarnas behov. (Welsh & Jackson, 2007, s.187f)

Även andra studier tar upp förtroendets relevans inom kommunikation. På USiL gjordes en studie där det framgick att framgång på andra avdelningar var motiverande (Lagerlöf & Medailleu, 2009). Anledningen till att det upplevdes motiverande var på grund av den förtroendeingivande effekten av att se att någon liknande en själv, med samma utbildning och arbetssysslor ha klarat av prestationen bakom framgången (*ibid*).

Vidare så behöver kommunikationen bedrivas på ett sådant sätt att medarbetarnas förtroende för ledning och mål är högt. I en studie kring kommunikationens roll i trovärdigheten mellan individer i företag av Manuel Becerra och Anil K. Gupta (2003) framgår att en större mängd av kommunikation ger en ökande möjlighet till att övertyga.

## 4 Teori

I en strukturerad form av de teorier som tas upp i detta avsnitt så ges möjligheten att skapa en förklaringsmodell där det presenterade forskningsläget paketeras i en användbar form för att visa hur olika faktorer påverkar motivationen till delaktighet i förändringsarbete.

### 4.1 Förklaringsmodellen

#### 4.1.1 Empowerment

Empowerment är motivationshöjande på grund av fyra olika faktorer. Detta innebär att när en individ får en ökad kontroll över sitt arbete så kommer individens motivation till att arbeta bestämmas av till vilken grad de fyra faktorerna upplevs vara uppfyllda. Detta innebär att den ökade kontrollen skapar motivation att påverka organisationen och i synnerhet individens egna arbetsroll / arbetsmiljö.

De fyra motivationsskapande kategorierna som individen behöver känna satisfierade i sin arbetsroll är; genomslag, kompetens, meningsfullhet och val.

Genomslag är i vilken utsträckning individen känner att dess arbete har effekt, således behöver individen känna att det den gör får något att hända i organisationen för att få fortsatt drivkraft. Ledningens kommunicerande av framgång och kortsiktiga vinster kan stödja individens uppfattning av genomslagsfaktorn.

Kompetens speglar individens uppfattning om den egna kompetensen att klara av att utföra de uppgifter som individen upplever förväntas av den. Då förtroendet för den egna kompetensen är tillräckligt hög kan en högre ansträngande grad, initiativ och effektivitet urskönjas i individens deltagande. Utbildning och uppställda kortsiktiga lättuppnåeliga vinster, skapar förutsättningar för en god uppfyllande grad av den upplevda kompetensen.

Meningsfullhetsfaktorn är i vilken utsträckning individen tycker att arbetet är något meningsfullt. Stor grad av meningsfullhet skapar en delaktighet, engagemang och förpliktelse för arbetsrollen och arbetet. Detta innebär att det kan finnas fällor i kortsiktiga vinster om de inte resulterar i en spegling av individens egna mål.

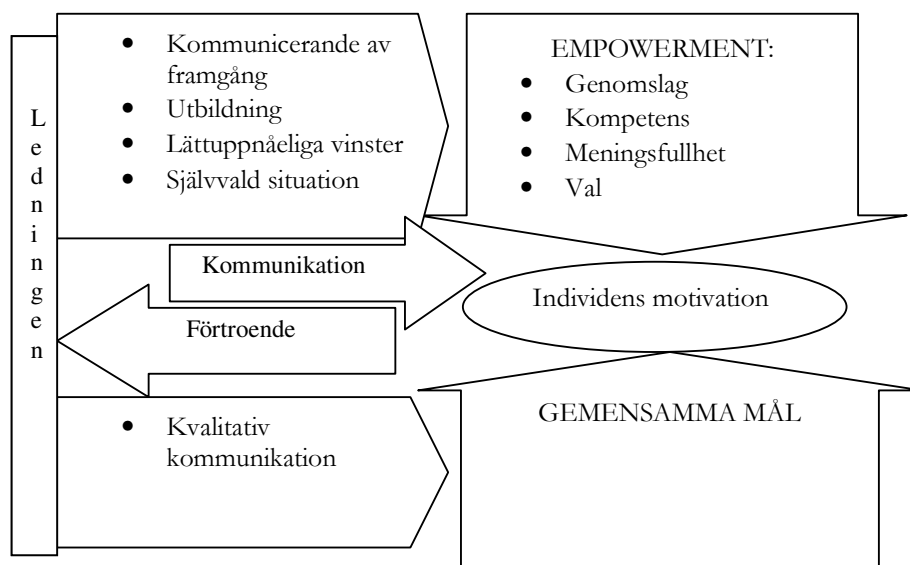
Val beskriver till vilken grad som individen känner att denne själv har beslutat att utföra arbetet. Självvalda arbetsuppgifter skapar mer kreativitet, initiativ, uthållighet och flexibilitet och upplevelsen att arbetet är påtvingat skapar motsatt förhållande.

#### 4.2.2 Gemensamma mål

Organisationens olika mål överensstämmer inte alltid med de olika organisationsmedlemmarnas mål, men en större förståelse för organisationens mål kan uppnås genom god kommunikation. Ledningen kan genom att informera om bakgrunden till beslut samt anledningen till målen, få organisationsmedlemmarna att förstå att de har gemensamma mål. På grund av att olika kommunikationsmetoder är olika lämpade för olika informationer så kan framgången på informationsspridningen med avsikten att skapa gemensamma mål variera i framgång. Hur väl organisationen har anpassat kommunikationskanaler till informationstyp kan alltså betyda mycket.

Då exempel på god kommunikation har benämnts i litteraturen som klar, enkel, riktad och förtroendeingivande skall kommunikationens kvalitet betyda mer än mängden av kommunikation. Annars finns risken att allt inte når fram för att nå gemensamma mål mellan individ och organisation. Informationskvalitet är hur väl individen kan ta till sig av kommunikationen från organisationens centrala delar (ledning).

Slutligen förekommer förtroende som en faktor som spelar in i kommunikationen mellan organisation och individerna i organisationen. Vid lågt förtroende så kan eventuella framgångar utebli även om andra faktorer satisfierats. Vad som skapar förtroendet är inte helt klart men det verkar finnas inneboende i vissa kommunikationsvägar exempelvis att låta kommunicera framgångsexempel från liknande områden eller låta informations flöden gå igenom förtroendeingivande nyckelpersoner.



Figur 1 Förklaringsmodellen (Medailleu, 2010)

## 5 Empirisk bakgrund

För att bättre förstå respondenternas svar så följer en kort berättelse angående omständigheterna kring förändringsarbeten där datainsamlingen ägt rum.

### 5.1 Respondenternas bakgrund och arbetssätt

Den empiriska data som samlades in för denna studie kommer från Lung- och Allergiklinikens två delar på Skånes universitetssjukhus. Den ena delen, består av Lungspecialisterna avdelning 3 samt tillhörande läkare i Malmö och var tidigare en del av dåvarande universitetssjukhuset MAS i Malmö. Den andra delen är Lungspecialisterna avdelning 1 ligger i Lund med tillhörande läkare som tidigare del av Universitetssjukhuset i Lund.

Under 2009 slogs avdelningarna administrativt ihop som ett led i ett projekt som kallades Proluma (Profilering av verksamheter i Lund och Malmö) med syftet att de två sjukhusen i Malmö och Lund skulle nå en effektivare verksamhet. De två avdelningarna är fortfarande geografiskt åtskilda men under en gemensam ledning och administration. Prolumaarbetet beslutades av Region Skåne men meddelades till alla inblandade medarbetare strax innan sammanslagningen av verksamheterna skulle utföras. ( Pers, Med., Gadd, 2010-01-21)

Som huvudsaklig verksamhetsfilosofi har Universitetssjukhuset i Lund i flera år arbetat enligt principerna i ett system som kallas Lean Healthcare, allmänt kallat Lean. Transformationen till Lean har gått olika fort fram på de olika avdelningarna; först nyligen har avdelning 1 påbörjat Lean-arbetet. I skapandet av Skånes universitetssjukhus den 1 januari 2010 så har sjukhuschefen (tidigare sjukhuschef i Lund beslutat att Lean-filosofin skall gälla på hela det nya sjukhuset, vilket innebär att även avdelning 3 i Malmö blivit introducerade till Lean och personalen påbörjat Lean-arbetet på dåvarande UMAS (*ibid*).

För att beskriva hur arbetsmetoderna, i syfte att förbättra och effektivisera verksamheterna, gått till på Universitetssjukhuset i Malmö så får man titta närmare på olika effektiviseringsarbeten ( Pers, Med., Gadd, 2010-01-21). Många olika förbättringsprojekt har genomförts med mycket varierande resultat. Under 2009 anlitate sjukhusledningen i Malmö konsultfirman Arthur De Little för att göra en genomlysning av sjukhusets verksamheter samt ta fram förslag till besparings-/effektiviseringsåtgärder (*ibid*). Besparingsprojektet mottogs på många håll med skepsis och oförstående av personalen på dåvarande UMAS. ( www, dagens medicin,

2010-02-21; www, skane, 2010-02-21). Vissa av besparingsåtgärderna har sedan Skånes Universitetssjukhus bildande lagts ned, återgått eller aldrig genomförts (Pers, Med.,Gadd, 2010-01-21).

Sedan sjukhusens sammanslagning har information gått ut att samtliga avdelningar skall arbeta enligt Lean-filosofin vilket innebär ett fortlöpande förbättrings- och effektiviseringsarbete där de två avdelningarna själva skall styra över hur det framtida arbetet med och på avdelningarna kommer att se ut ( Pers, Med., Ekberg, 2010-04-12)

Det går inte enkelt att beskriva den arbetsmetod och verksamhetsfilosofi som nu ska tillämpas på båda sjukhusen, det vill säga Lean, eftersom den kan tillämpas på många olika sätt men ändå enligt samma grundläggande värderingar, metoder och begrepp. Grundläggande är att slöseri och suboptimering skall minimeras med hjälp av alla berörda medverkar. Detta innebär mer konkret att all personal kan lämna förslag till förbättringar, förslagen diskuteras varpå ett eller flera väljs ut och en projekt grupp med flera frivilliga personer från olika arbetsgrupper tillsätts. Gruppen får nu fria händer att lösa problemet efter eget huvud för att slutligen utvärderas av den berörda personalen. Tanken är att de som arbetar närmast ett visst arbetsmoment är de som bäst kan avgöra hur man skall förbättra arbetsmomentet för att få bort så kallade icke värdeskapande tid, för att effektivisera processer. Den frigjorda tiden och energin kan sedan användas till annat, exempelvis ökad patient-tid och därmed patientsäkerhet. ( Pers, Med., Gadd, 2010-01-21)

Värderingen att det är medarbetarna som kan se, föreslå och genomföra förbättringar och därmed aktivt bidrar till utveckling och effektivisering av verksamheten är en mycket viktig del av Lean-kultur som tidigare gällde vid USiL och nu vid Skånes Universitetssjukhus ( Pers, Med., Gadd, 2010-01-21).

## 6 Empiriska data

Den empiriska data som samlades in är strukturerad i samma form som beslutsmodellen då den har gett strukturen för intervjuerna.

### 6.1 Empowerment

De fyra motivationsskapande kategorierna som individen behöver känna tillfredsställda i sin arbetsroll är; kompetens, genomslag, meningsfullhet och val.

#### 6.1.1 Kompetens

Bland respondenterna fanns en uniform upplevelse att det är lätt att påbörja ett arbete när det vet hur det skall utföras. I det förändringsarbete som de just nu arbetar med är samtliga respondenter eniga om att de själva har just den kunskap som krävs för att kunna driva arbetet. Flera av de tillfrågade svarar att anledningen till att det är så, beror på att de i förändringsarbetet skall förändra saker nära deras egen arbetsroll på deras egen arbetsplats(1,2,5,6,7 & 8). Deras upplevda kunskap är därför en reflektion i en trygghet till deras yrkesroll (3 & 7). Kan man sitt arbete så kan man även förändra på arbetsplats, arbetsmiljö och arbetsmetoder är attityden (1,2,5,6,7 & 8).

Samtidigt säger flera respondenter att utbildning aldrig är fel, förutsatt att den känns relevant för ändamålet (5 & 4). Detta är just vad man kan kalla den utbildning som har ägt rum i form av föreläsningar och tryckt material.(3 & 8) En av respondenterna från Lund som inte tagit del av utbildningsmaterial eller föreläsningar kring specifikt Lean uttryckte en oro för att arbeta med just Lean eftersom hon kände att hon inte visste vad det skulle leda till. Men viljan till att delta i det faktiska förändringsarbetet kände respondenten samma självklarhet som alla andra, kommunikationen från sin närmaste chef och kollegor hade gett henne en klar bild av vad hennes arbete skulle bidra till på avdelningen ”*det är mer för min känsla, att ha koll på varför man gör det, grunderna till förändringen, självförtroendet hade ökat att arbeta med det*”(7).

Även om flera uttryckte att kunskap i vad Lean är, skulle vara viktigt för att förstå lite mer vad det handlar om så svarade alla att effektiviseringar alltid kan göras och att man lär sig när man jobbar med det. Det finns en tydlig skillnad emellan respondenternas svar ifrån Malmö respektive de ifrån Lund rörande utbildning och kompetens. Två av de fyra respondenterna i Malmö, respondent 3 och 4, sade sig uppfatta olika yrkeskategorier som olika bra på att delta i förändringsprojekt. Resonemanget löd att de olika yrkeskategorierna har olika världsbilder och



därmed olika mål. Därför är alla inte lämpliga att delta i alla projekt. Högre utbildning ger en mer ödmjuk världsbild och ger en större förståelse menade respondent 3. Denna uppfattning framhölls inte av någon från Lund.

### 6.1.2 Meningsfullhet och genomslag

Respondenterna har mycket olika uppfattning om tidigare förändringsarbeten som ägt rum, men de som minns tidigare förändringsarbete, menar att meningsfullhet är nödvändigt för att orka delta i förändringsarbeten:

”tidigare har man hört eller sett förändringsarbeten som inte upplevts som meningsfullt av de som försökt att driva dem, det har mer varit som ett påbud från högre ort. Och de (förändringsarbetena) har då runnit ut i sanden efter att folk har lagt ner ett enormt arbete, det är klart att man då blir lite skadeskjuten till nästa gång ett förändringsarbete rullar igång.”(8)

Samtidigt så säger en annan respondent att det är när man själv är drivande som man uppnår meningsfullheten, vilket i sin tur är en förutsättning för att orka fortsätta (1). Respondenterna från Malmö (1-4) beskrev även hur genomslaget har blivit tydligare i det nya förändringsarbetet, även om de redan tidigare upplevt att de var hörda av ledningen.

När det kommer till vilka reaktioner framgångsexempel från andra medarbetare påverkar motivationen så ger respondenterna från de två sjukhusen vitt skilda svar. Respondenterna från Lund (5-8) angav att det helt klart skapar en positiv attityd till förändringsarbetet på den egna fronten och driver motivationen att delta. Respondenterna från Malmö svarade lite olika men ett visst erkännande av att framgångsexempel från annat håll skapar nyfikenhet och väcker intresse gavs. Men de sa även att alla människor är olika och att en lyckad förändring någon annanstans inte nödvändigtvis innebär att samma förändring kommer att fungera på den egna arbetsplatsen (3 & 1). Det är vad som skapas av de själva som är intressant ur respondenternas perspektiv och det är först när de själva genomfört förändringen som det går att veta om den faktiskt fungerar, även om det är små förändringar (1).

Ibland kan det även vara så att ett arbete påbörjas först, och att vikten av arbetet framgår först senare, då ökar även drivkraften att fortsätta med förändringsarbetet (8). Detta gäller även uthålligheten på förändringsarbetet som en respondent beskriver som att ”...] *det är klart att de är lättare att hålla kvar en förändring om den upplevs som meningsfull*” (8). I flera av intervjuerna från Lund svarade Respondenterna att man ibland snällt fick lita på högre ords goda omdöme och jobba på med förändringsarbeten trots att man inte själv såg poängen (8 & 5). Den kan ibland framträda en bit fram på vägen. Men kanske absolut viktigast enligt samtliga respondenter var att man kunde se att det faktiskt hände någonting, fick man inte se något

genomslag så var det förödande för drivkraften. Vilket även kan ses i det nuvarande arbetet där alla respondenterna berättar hur roligt det är att se att man själv kan se att man förändrat.

### 6.1.3 Val

Valfriheten upplevdes bland respondenterna som något som helt klart påverkade motivationen att delta i förändringsarbetet, flera respondenter berättade om en tveksamhet inför att påbörja det påtvingade arbetet, men valfriheten i vad de skulle arbeta med, vilket projekt, verkade mer än väga upp den negativa effekten. Samtidigt så fanns attityden att det alltid finns ett val, det går exempelvis att motarbeta förändringen, eller så går det att välja att inte lägga kraft på arbetet. Valet är alltså snarare huruvida individen vill bidra eller inte. Valet att bidra kom för många av respondenterna när de insåg att arbetet kunde leda till något positivt.

När det kommer till den eventuella påverkan de individer som valt att inte aktivt delta i förändringen haft, så beskrivs detta inte alls som ett problem i Lund, de får helt enkelt skylla sig själva menar respondenterna *"...]måste ju på nått sätt delta, annars kan man ju inte komma å klaga"*(5). I Malmö är det andra tongångar då negativa inställningar upplevs som besvärande i större utsträckning *"somliga vill ju inte förändra"*(2) *"vi har sagt att alla som tycker om det (Lean arbete) skall vara positiva"*(2).

## 6.2 Gemensamma mål & kommunikation

Somliga respondenter har en tydligare bild än andra över vad det kan vara som är organisationens mål med förändringsarbetet. De har alla insikt om effektiviseringsarbetets syfte på lokal nivå, där den skall verka för att få en bättre arbetssituation för sig själva och därmed effektivisera för organisationen, men på en högre nivå är det inte lika klart. Även om vissa kunde måla upp färgstarka visioner om produktivitet och kvalité för patienten så var de flesta svaren osäkra och handlade om allt från effektivitet, smidighet, skapa god arbetsmiljö till kort och gott *"spara pengar"*(2). Trots detta är alla eniga om att det inte råder någon större skillnad mellan de personliga och organisatoriska målen. Överensstämmelsen emellan organisationen och personliga mål ansågs alltså hög, och detta ansågs viktigt för att vilja arbeta med förändringsarbetet, *"[...] sen likheterna, då ser man att detta kommer att underlätta min arbetssituation framöver och då är det klart att man vill lägga mer krut på det"*(7), enligt respondent 7. En annan respondent trodde att en stor del av motivationen att följa organisatoriska mål i just detta förändringsarbete är att personalen själva får tänka ut lösningar på problemen, vilka även de identifieras av personalen.

Respondent 7 som hade svårigheter att förstå det övergripande målet med Lean hade alltså inte tagit del av samma Lean specifika information. Respondenten är även den enda som uttryckligen känner att det fanns stora problem att sälla bland informationen på intranät och på möten, hon upplevde ett stort informationsvacuum. Till skillnad från den förra respondenten så tyckte samtliga övriga respondenter att informationen varit tydlig och att det är utmärkt uppföljning. Alla var dock eniga om att andelen av personlig kommunikation på möten gav en stor tydlighet och klarhet samt att det blev tydligt att informationen var riktad till dem själva.

E-post har även haft en viktig roll i den mån respondenterna kände sig uppdaterade och att inget gått dem förbi, flera respondenter berättar om hur avsaknaden av e-post lätt gör att man missar viktig information (2 & 5). Men även motsatsen anses bland respondenterna som sann, för mycket information i allmänhet och e-post i synnerhet gör det svårt att sälla och tar tid vilket gör att information lätt går en förbi (5 & 6).

Respondenterna var även eniga om att underkommunikation såväl som överkommunikation alltid är dåligt. Underkommunikation underminerar förtroendet för ledningens vilja att driva förändringsarbetet menar respondenterna dessutom skapar det oro och ovilja att lägga energi på förändringsarbetet (4, 6 & 7). Samtidigt så är för lite information dåligt då det känns som om informationen går över huvudet på personalen, *”för lite information är ju fel, man vill ha så mycket som möjligt, då tror jag man är mer delaktig i allting”*(1). Föregående citat signalerar att mer alltid är bättre, denna reaktion gav respondenterna när de frågades om risken att få för lite information, men på frågan om det kunde bli för mycket så var svaret även där ett enhälligt ja *”när det blir för mycket kan man inte ta in allt, när det är större förändringar så kan det bli att man inte orkar ta in allt, och man har itne tid heller.”, ”...] lagom, för mycket är inte heller bra, då prioriterar man det inte, man skummar bara.”*(4) . Mycket information kan alltså leda till att personalen tvingas sälla bland informationen och det är nära knutet till vilka typer av kommunikationskanaler som används. Exempelvis så beskriver respondent 4 hur e-post är en utmärkt kanal för enkla meddelanden men så fort något mer komplext skall förmedlas eller vidare kommunikation såsom frågor måste ett annat medium till (4). Kommunikationskanalen e-post har alltså begränsningar i typen av komplexitet som den klarar. Samtidigt beskrivs muntlig kommunikation som en utmärkt bärare av information som kräver att stötas och blötas mellan informations sändaren och informations mottagaren, alltså då informationen är mer komplex (4,5 & 8).

Även med de muntliga kommunikationskanalerna finns det inbyggda problem, alla kan inte alltid närvara på möten och det är lätt att information går över huvudet på somliga när något bara tas upp muntligt. Även problemet att den muntliga kommunikationen inte alltid uppfattas korrekt kan uppstå. Detta uppgavs som ett problem, som en av avdelningarna hade tidigare, då

avdelningschefen nästan uteslutande använde sig av muntlig kommunikation. Den nya chefens metod att komplettera en hög grad av muntlig kommunikation med e-post uppfattades som klart positivt av respondenterna från avdelningen, och även från den andra avdelningen delas uppfattningen att skriftlig kommunikation kompletterar muntlig bra för förståelsen.

En respondent uttrycker frustration över bristen på lättåtkomlig information om Lean, informationen om Lean på intranätet ansågs som svåråtkomligt, då tiden inte finns att utforska intranätet i jakt på svar (7).

Det framgår av respondenterna att det inte råder några som helst frågetecken vad förändringsarbetet kommer att innebära för dem själva på kort sikt i deras eget arbete, detta har med all tydlighet kommunicerats genom muntliga genomgångar och det är här energin har lagts. En viss oro uttrycktes av de respondenter som har svårt att förstå vad detta har med resten av sjukhuset eller omvärlden att göra, de menade att de har en viss okunskap om Lean, även om de vet vilket arbete det innebär för dem själva. Respondenterna säger att de tror att informationen behöver vara mer lättillgänglig för att man skall kunna ta den till sig (1 & 2).

Andra respondenter känner inte denna oro utan är tydligt ointresserade av hur deras förändringsarbete och deras personliga mål knyts an till organisationens mål med förändringsarbete (3, 4 & 6). Synen på förändringsarbetet på den lokala nivån anses av flera respondenter helt frikopplat från resten av organisationen (5 & 2). Respondenterna litar på att de som kommunicerats stämmer och det handlar mycket om hur något sägs. En respondent berättar: ”*om man vill starta ett förändringsarbete får man nog ta sig den lilla tid det tar att prata med folk öga mot öga, kommunicera att det är en viktig förändring, det är inget man bara snusar iväg på ett e-mail, då har man nog diskvalificerat sig själv från början*” (8). Vilket respondenten säger inte alltid har varit självklart, men det har stadigt blivit bättre.

Samtliga respondenter ansåg att de kände stort förtroende till nuvarande förändringsarbete och att mycket handlar om just det stöd som de känner ovanifrån. Det förtroende som respondenterna berättar om handlar i första hand om närmaste chefen snarare än en abstrakt ledning av någon allomfattande organisation. Detta beror till stor del på sjukhusets organisationsstruktur som relativt effektivt skärmar av avdelningar och kliniker så de anställda har mycket stor del av kontakten med resten av sjukhuset med sin närmaste chef i formen av avdelningschef<sup>4</sup> eller klinikchef<sup>5</sup>. Samtliga respondenter tyckte även att kommunikationen med sin chef har varit bra även tidigare innan Lean, även om den stadigt blivit bättre.

Respondenterna tyckte slutligen att det pågående förändringsarbetet var riktat mot just dem ”...]*med all tydlighet handlade det om mig själv, ibland (tidigare) har man haft mindre beröring, då får*

---

<sup>4</sup> Undersköterskor, sköterskor och medicinsk sekreterare.

*någon annan ta initiativet, då känner man sig inte så driven att ta initiativ”* (8) De menar även att om det inte är klart riktat mot individen så känner denne inte att det är någon press, vilket ytterligare förenklar för individen att undvika att ta del i förändringsarbetet.

---

<sup>5</sup> Läkare och överläkare.

## 7 Analys

Ur modellen kan man tyda en rad faktorer som påverkar individens motivation, Empowerment, Gemensamma mål och kommunikation i rollen som förtroendeskapare. Bakom dessa tre faktorer finns det en rad variabler som kan utnyttjas för att öka graden av närvaro från någon eller samtliga faktorer.

### 7.1 Empowerment

För att fastställa om det verkligen är så som modellen visar så får vi till att börja med bryta ned modellen i de fyra delar som Thomas och Velthouse (1990) skriver om, kompetens, genomslag, meningsfullhet och val, om det är så att alla fyra upplevs som satisfierade och motiverande och de går att härleda till varandra kan det ge stöd till att empowerment har en plats i modellen.

#### 7.1.1 Meningsfullhet

Meningsfullhet är något mycket viktigt i motivationen till deltagande, utan meningsfullhet fanns det väldigt lite drivkraft kvar menar respondenterna, och kanske ännu viktigare är meningsfullheten på sikt, för när det kommer till att hålla fast vid förändringen så var tydligen meningsfullheten viktig att uppleva från förändringsarbetet som bedrivits. Detta hänger ihop med det förtroendekapital som skapas av den eller de som föreslår eller bestämmer att förändringsarbete skall påbörjas. Om det förra förändringsarbetet upplevs som negativt, följer det med och färgar det nya förändringsarbetet. På samma sätt kan ett stort förtroende köpa förändringskampanjens organisatör tid att påbörja arbetet även om deltagarna i förändringsarbetet ännu inte sett poängen med det.

#### 7.1.2 Genomslag

Angående genomslag så är det tätt knutet till meningsfullhet då framgångsexempel och kommunikationen kring dem fungerar liknande, samma sak gäller även med förtroende. Men en väsentlig skillnad kan tydas i empirin, det finns en hierarki dem emellan, genomslag går före meningsfullhet, i alla fall på lite kortare sikt. Att se att det hänt något framhålls som det absolut viktigaste för att orka med att arbeta med förändringen, rimligtvis behöver man se genomslag även på sikt. Men om detta gäller samtidigt som förtroendekapitalet hos förändringsivraren är av

vikt så innebär detta att båda tillsammans är viktiga, på kort sikt behövs ett genomslag varpå meningsfullhet i genomslaget krävs. Ett tätt band emellan genomslag och meningsfullhet är alltså ett faktum.

Vad som är förvånande är att förtroendekapitalet på avdelningen i Malmö verkar högt, vilket inte borde vara fallet med tanke på tidigare förändringars bristfällighet i den upplevda meningsfullheten. Möjligen kan det bero på att den nya ledningen står för andra värden och att förtroendekapitalet från tidigare ledning alltså inte lastar den nya. En annan tänkbar möjlighet är att snabba genomslag i det nya förändringsarbetet har visat att detta arbetssättet är fundamentalt annorlunda från det tidigare.

### **7.1.3 Val**

Det egna valet har en betydelse för motivationen visar empirin, men inte nog med att ett aktivt eget val att delta i de olika projekt som arbetsgruppen väljer att arbeta med skapar motivation utan det väger dessutom upp den upplevt negativa tvång till att ingå i förändringsarbetet. Detta kan bero på att det allmänna förändringsarbetet inte är klart och givet utan att det för respondenterna inte blir på riktigt förrän arbetet i projekten som upplevs som det faktiska arbetet, därför har valfriheten där en större roll än valet att delta i stort. Man skulle kunna säga att valfriheten som empowerment skapar vida överväger den tvång som det innebar att få empowerment i sitt förändringsarbete.

### **7.1.4 Kommunikation av vinster och lättuppnåeliga vinster**

Det är lätt att se i det empiriska materialet att framgångsexempel och snabba vinster är en drivkraft som ökar nyfikenheten respektive tillfredställelsen med att arbeta med förändringsarbete, helt i enlighet med det Kotter (1996) skriver. Men vad som också kan skönjas är en hierarki där det upplevs som helt klart mer trovärdigt med framgång på den egna arbetsplatsen, då framgången är någon annanstans upplevs den mindre motiverande eftersom respondenterna till viss del misstror kompatibiliteten mellan avdelningar eller arbetsområden. Dock har kommunicerandet av framgångsexempel och egna framgångar klart en plats i modellen. Detta medför även att lättuppnåeliga vinster rimligen också har en plats eftersom det enligt respondenterna inte behöver vara stora förändringar för att få legitimitet och en ökad motivation till fortsatt förändringsarbete.

### 7.1.5 Kompetens

I det empiriska materialet redovisas hur studiens respondenter anser att det är betydligt lättare att påbörja ett förändringsarbete när de inte känner att de saknar kompetens, därför är utbildning viktigt, för att självförtroendet skall finnas att delta. Men detta är bara ena sidan av myntet, alla respondenter var eniga om att de redan från början var kompetenta för att delta i förändringsarbetet, anledningen till detta var för att förändringsarbetet skulle vara saker som låg mycket nära deras eget dagliga arbete och därmed i deras komfortzon. Som en del i empowerment så väljer deltagarna själva vad de skall arbeta med (Daft, 2004, s.601; Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.233; Kotter, 1996, s.102; Thomas & Velthouse, 1990, s.667) och om deltagarna inte gärna går utanför sin komfortzon är det en risk att inga förbättringsprojekt kommer att påbörjas som överskrider eller går utanför vad de vanliga rutinerna omfattar. Så för att lyckas hålla personal motiverade krävs att man utökar deras komfortzon med avseende på kompetens för att motivera till att delta i mer gränsöverskridande eller arbeten som rör sig utanför rutinerna i det dagliga arbetet. Faktum är att utbildning krävs för att dessa projekt över huvud taget skall kunna bli påkomna.

Slutligen kan det konstateras att empowerment mycket riktigt är motiverande då de faktorer som ligger bakom individuellt och tillsammans verkar för att motivera respondenterna. De eventuella svagheter som finns med att tvinga in empowerment i arbetet vägs med råge upp av de fördelar som uppvisas av att medarbetaren själv styr vad och hur effektiviseringar i form av förändringsarbeten går till. Vidare kan det påstås att utbildningen kommer att få en allt större roll när medarbetarna rör sig längre och längre bort från sin egen komfortzon med närheten till sitt eget arbete i sin egen arbetsroll. Utbildningen behövs för att utöka komfortzonen, på individnivå. På Skånes universitetssjukhus arbetar man med förändringsarbeten i projektgrupper, där är det tänkt att komfortzonen gäller arbetsgruppen snarare än individen då olika deltagare representerar olika arbetsgrupper så täcker då arbetsgruppen en större komfortzon. Denna gruppdynamik är inte betraktad i denna studie vilket kan ha en avgörande effekt på utbildningens roll i avseende på individers personliga komfortzon.

Även om flera uttryckte att kunskap i vad Lean är skulle vara viktigt för att förstå lite mer vad det handlar om så svarade alla att effektiviseringar alltid kan göras och att man lär sig när man jobbar med det. Detta antyder att utbildningen är informationsbetingad och nära knuten till hur stor avvikelse förändringsarbetets förändringsobjekt kommer att vara från det praktiska arbetet som personen utför i sin arbetsroll. Desto mer avlägsen förändring från det faktiska arbetet desto mindre upplevd förståelse för och självförtroende till, att arbeta med förändringsarbetet.



## 7.2 Gemensamma mål

I förklaringsmodellen förekommer det förutom empowerment även gemensamma mål, vilket är anledningen till att denna teori behandlas separat. I litteraturundersökningen beskrevs hur Latham och Locke (1990) formulerat tankar kring hur mål var motiverande, i synnerhet om de är delade av både ledning och medarbetare, detta är något som respondenterna i intervjuerna verkar hålla med om. Men att det fanns gemensamma målsättningar och att de upplevdes positivt hindrade inte samma respondenter att påstå att de inte riktigt lyckades enas om vad organisationen skulle få ut av förändringsarbetet, detta ger stöd för Latham och Lockes (1990) teori om att klara mål är viktiga i den meningen att arbetsmetodiken är klar och gemensam med organisationen samtidigt som åtgärder och förbättringsområde är otydliga och upp till medarbetarna att lösa.

Att det alltså inte finns ett generellt recept för att nå givna mål och därmed ingen given kunskap som medarbetarna kan inneha eller sakna, tycks stärka de tillfrågade i sin tilltro och motivation till arbetssättet i förändringsarbetet. Samtidigt finns en annan sida som det kan resoneras kring, kunskapen om arbetssättet. I delen om kompetens såg vi att kunskapen om arbetssättet skapade trygghet, detta skulle kunna gälla även här. Tryggheten att organisationen står bakom medarbetarnas eget beslutsfattande klargör vilka spelregler som gäller och förstärker medarbetarnas tilltro till förändringsarbetet.

Litteraturen beskriver att det är viktigt att klargöra varför och vad som behöver genomföras, något som man får gjort med hjälp av kvalitativ kommunikation enligt modellen, men Respondenterna upplevde inte att de förstod varför. Däremot förstod de alltför väl vilket mandat de fått och vad de kan göra med detta mandat. I kommunikationen till respondenterna så upplevdes sjukhuset ha skapat stor förståelse och fått alla och envar att förstå att de gällde just de själva. Respondenterna ansåg att detta berodde på blandningen av kommunikationskanaler och en stor andel personlig muntlig information. Möjligheterna till feedback och blandningen gav alla stor klarhet om hur arbetet skulle genomföras och vad syftet var, det enda undantaget var personen som inte hade tagit del av en viktig del av informationen, personen i fråga kände en oklarhet i syftet och kände en frustration över att ha missat informationen. Detta skulle kunna tolkas som en ytterligare bekräftelse på den kvalitativa kommunikationens roll inte minst i avseende på förtroende.

Därmed kan vi göra en ny slutledning, gemensamma mål är inget som står fritt från empowerment utan är en funktion i empowerment, i medarbetarens eget bemyndigande ges fritt spelrum att själv föreslå vad som skall förändras i förändringsarbetet som ett led i ett effektiviseringsarbete. Det är här målen enas, bemyndigandet får målen att tangera, men det är

härledningen från det egenhändigt valda målet till organisationens mål som blir besvärliga för respondenterna att konkretisera. Föreläsningar och egenstudier i arbetsmetodens filosofi verkar dock underlätta i den mån det behövs. Här finns även en självreglerande funktion, i de fall medarbetarna är kritiska kan mer information inhämtas för att legitimera förändringsarbetet, och i andra fall är medarbetarna mindre intresserade om varför de plötsligt får möjlighet att själva bestämma utan tar tillfället i akt och passar på medan de kan.

Respondenternas uppgifter pekar tydligt ut hur kommunikationen påverkar förtroendet. En stor andel av kommunikationen som respondenterna har tagit del av har kommit i muntlig form från kolleger och deras respektive närmaste chef ovanpå det har föreläsningar och skrivet material erbjudits. Den mängd kommunikation och möjligheter att stöta och blöta frågor i diskussioner har gett respondenterna stort förtroende för såväl organisationens vilja att stötta förändringsarbetet som deras egen legitimitet att driva arbetet. Detta ger en god grund att anta att den kvalitativa kommunikationens roll ur förtroendesynpunkt har varit väl etablerad och synnerligen närvarande bland respondenterna i studien även innan Lean introducerades.

Skillnader emellan sjukhusen är inte särskilt stora eller påtagliga, skillnaderna gäller i första hand en större tilltro till Lean som arbetssätt, i den meningen att det inte kommer att själv dö bara för att det kan finnas negativa röster bland organisationsmedlemmarna. Trots den mycket senare introduktionen i Malmö än i Lund så finns så små skillnader i respondenternas svar att inga direkta slutsatser kan dras kring huruvida avdelningarna skiljer sig i avseende på arbetssätt idag. Möjligen beror detta på ledningens omfattande kampanj att kommunicera ut förändringsarbetets metod Lean, och de appellerande egenskaper som finns inneboende i Lean.

Det är inte heller orimligt att anta att personalen på Lungkliniken i Malmö och dess avdelningar redan innan sammanslagningen hade nyttjat motivations drivande metoder och skapat positiva attityder till förändring vilket gjorde medarbetarna mycket mottagliga för Lean.

Ännu en iakttagelse är att kommunikationen inte bara är viktig i ett inledningsskede utan att ledning och mellanchefer behöver arbeta med kommunikationen löpande så länge som förändringsarbetet pågår. Detta är viktigt för att inte tappa kraft och för att hela tiden visa på att arbetet lönar sig.

## 8 Diskussion

För att lyfta upp studiens resonemang ytterligare kan en diskussion företas kring övriga teorier i forskningsläget som inte användes i förklaringsmodellen.

### *Kultur*

Om det nu är så som Kotter (1996), Daft (2004) och Schein (1992) skriver att Kultur har en viktig roll i förändringsarbete med avseende på motivation, och Alvessons (2002) påstående i kulturens påverkan på allt i alla led. Är det då möjligt att koka ned motivationsdrivarna till ett fåtal huvudsakliga faktorer? Risken är att svaret är nej då det i kulturen finns allt för många små variabler som tillsammans påverkar motivationen. Däremot är det inte omöjligt att många variabler kan sammanfattas i större grupper vilket ger en ökad användbarhet av begreppet kultur. Trots alla de möjliga variabler som finns är det därför inte otroligt att exempelvis empowermentens subkategorier kan lyckas bredda begreppet så pass mycket att de olika motivationsdrivande faktorer som anges faktiskt tycks omfatta en mycket stor andel av det som kan omfattas av begreppet kultur.

### *Empowerment*

Hur bra bild av empowerment som än målas upp kvarstår faktumet att det finns kritik mot dess effektivitet i att skapa förändring som är positiv för organisationen (Bénabou & Tirole, 2003). Ett på intet sätt omöjligt scenario hade varit om personalen hade använt sin nyfunna makt till att skapa sig egna fördelar på organisationens bekostnad. En annan möjlighet är att goda förslag till förändring förkastas och små intetsägande förändringar, som inte egentligen förändrar någonting, premieras. Frågan är vilken roll då kommunikationen har i sammanhanget, goda ledargestalter och god kommunikation från ledningen skulle mycket väl kunna ha en stor roll i hur maktbefogenheten tolkas och används av personalen. Kommunikationens pedagogiska roll att påvisa korrelationen mellan personal positiva förändringar och empowerment och icke korrelationen med motsatsen skall inte underskattas.

### *Buy-in*

En annan aspekt som kan belysas är rollen som buy-in har i motivationsresonemanget. Mycket tid tycks läggas på muntliga diskussioner om förändringsarbeten, frågan är om buy-in är applicerbart här? I frågan om det verkar som buy-in hade en roll i modellen så framgick den inte tydligt och inte heller fanns det så mycket som stödde buy-in i de andra faktorerna. Men all den

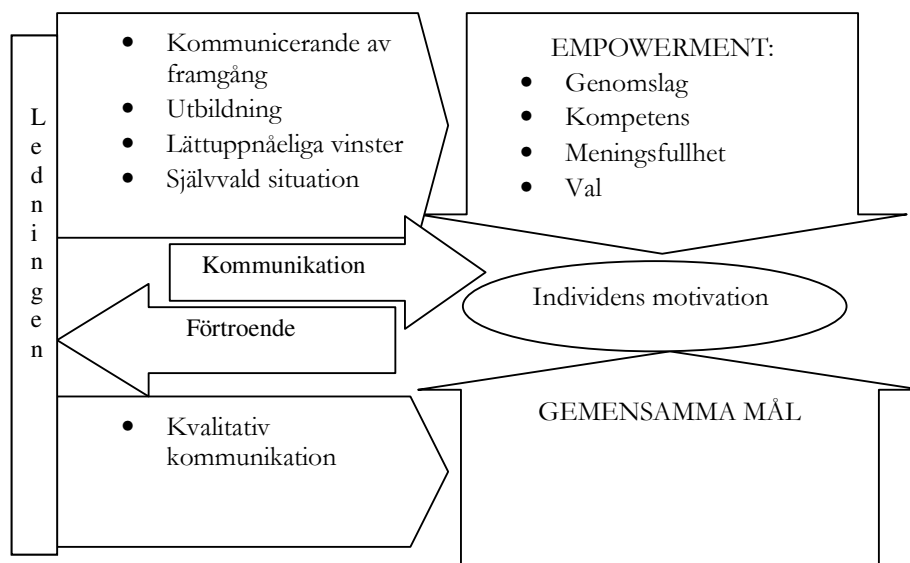
mentala förberedelse och energi som ändå tycks läggas på förändringsprojekten av respondenterna kan mycket väl ha en roll i deras vilja att arbeta vidare och slutföra projekten. Det kan vara så att kommunikationen kring förändringsarbetet har fler motivationsdrivande aspekter än som framgår i denna studie.

## 9 Slutsatser

I analysen så gjordes ett antal iakttagelser kring den antagna modellens överensstämmelse med empirisk data som samlades in i detta syfte.

### 9.1 Den antagna förklaringsmodellen

I den tidiga modellen som antogs efter en genomförd litteraturgenomgång tolkades motivationsteorierna som om två konstruerade faktorer applicerades externt till organisationsmedlemmarna för att skapa motivation till att delta i förändringsarbete i organisationen. De bägge faktorerna var empowerment och skapandet av gemensamma mål. För att understödja dessa två faktorer identifierades fyra olika beståndsdelar i empowerment, genomslag, kompetens meningsfullhet och val, alla fyra är delar som individuellt och tillsammans skapar motivation ur bemyndigandet som empowerment ger. De understödjande beståndsdelarna var kommunicerandet av framgång, skapandet av lättuppnåeliga vinster, utbildning och står frihet i valet att delta samt en kvalitativ kommunikation. Kommunikation behövs även för att skapa förtroende för förändringsarbetet i såväl princip som i form.



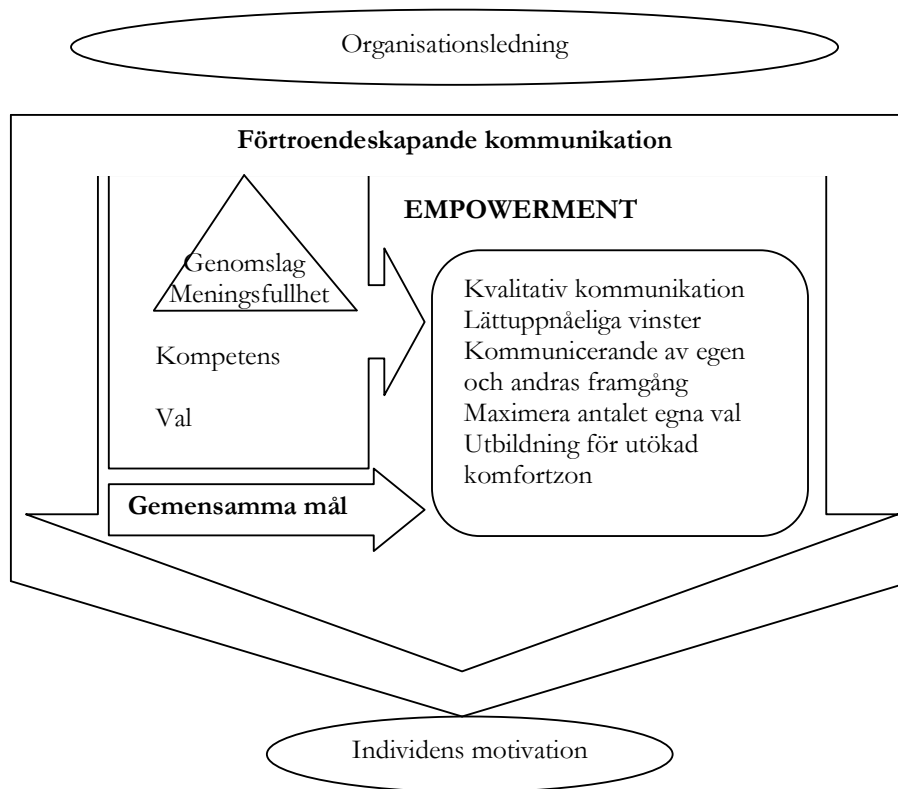
**Figur 2 Förklaringsmodellen (Medailleu, 2010)**

## 9.2 Den korrigerade förklaringsmodellen

I den analys som nu är utförd av modellen applicerad i en sjukhusmiljö krävs dock vissa justeringar. Även om empowerment såväl som gemensamma mål ansågs som motiverande så såg deras förhållande sinsemellan annorlunda ut. Det visar sig att gemensamma mål faktiskt är en effekt av empowerment eller möjligen en inneboende egenskap och hör därmed hemma bland de andra inneboende egenskaper under empowerment. Vidare så framstår det inte som om egenskaperna är fristående punkter som verkar individuellt och allihop tillsammans utan det finns ett komplext inre samspel varav den enda tydliga samankopplingen är emellan genomslag och meningsfullhet. Emellan de två sistnämnda egenskaperna så finns det en hierarki där det ena kommer att ha en initial viktig motivationsfunktion, genomslag, varpå meningsfullhet spelar större roll först efter genomslaget har uppstått.

På samma sätt som en omfördelning har skett av de andra komponenterna i modellen så har även förtroendet grafiskt fått byta plats i modellen. Däremot så har dess funktion inte ändrats utan är fortfarande något som påverkar allt, ändringen innebär en grafisk förtydlig av dess alltomfattande roll.

Andra ändringar är utbildningens mer precisa innebörd som komfortzons expanderare och att alla aktiviteter är samlade under empowerment för att tillsammans verka för att öka individens motivation till att delta i förändringsarbetet.



**Figur 3 Den korrigerade förklaringsmodellen (Medailleu, 2010)**

För att besvara den andra frågan så framgick det att skillnaderna emellan avdelningarna från de två sjukhusen inte hade några påtagliga skillnader i hur deras gamla förändringskultur präglade det nya arbetssättets motivations drivande. Det som kan påtalas för att ge ytterligare stöd till de båda avdelningarna är vikten av fortsatt kvalitativ kommunikation för att etablera arbetssättet ytterligare och hålla kvar det i organisationen. Slutligen så behövs ytterligare forskning för att etablera huruvida gruppdynamiken kan överbrygga utbildningens roll för att skapa en utökad komfortzon vilket är nödvändigt för att utöva mer komplexa förändringar, över exempelvis olika avdelningar eller yrkeskategorier.

# Bibliography

## Litteratur och Publikationer

Alvesson, Mats, 2002, Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag, Norstedts Juridik, Stockholm

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2008, Changing Organizational Culture – Cultural change work in progress, Routledge, Oxon

Bénabou, Roland & Tirole, Jean, 2003. Intrinsic and extrinsic motivation, *The review of economic studies*, 2003;3, s.489-520

Bengtsson, Galia. & Göransson, Anna., 2004. Organisationsstruktur och styrsystem – en fallstudie av UMAS, Lunds Universitet, Lund

Blohm, Gustav, 2008. The machine that changed the ward – införandet av Lean Healthcare på Univeritetssjukhuset i Lund, Lunds universitet, Lund

Bryman, Alan, 2001. Samhällsvetenskapliga metoder, Liber, Malmö

Chrusciel, Don & Field, Denis W., 2006. Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, 2006;12, s.4503-4516

Daft, Richard L., 2004. Organization Theory and Design, South-Western, Mason, Ohio

Erwin, Dennis G & Garman, Andrew N, 2009. Resistance to organizational change: linking reserch and practice, *Leadership & Organizational Development Journal*, 2009;31, s. 39-56

Ferrier, Gary D. & Valdmanis, Vivian G., 2004. Do mergers improve hospital productivity?, *The journal of the operational research society*, 2004;55, s.1071-1080

Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, Jan, 2006. Hur moderna organisationer fungerar, studentlitteratur, lund



- Kotter, John P., 1996. *Leading change*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts
- Klein, Stuart M., 1996. A management communication strategy for change, *Journal of organizational change management*, 1996;9, s.232-246
- Kvale, Steinar, 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, studentlitteratur, Lund
- Lagerlöf, Per & Medailleu, Linus, 2009. *Motivation till förändring*, SLU, Uppsala
- Latham, Gary P. & Locke, Edwin A., 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice Hall, New Jersey
- Lind, Barbara & Stevens, John, 2004. Match your merger integration strategy and leadership style to your merger type, *Strategy & Leadership*, 2004; 32, s.410 - 416
- Millar, John, 1994. Merger Mania, *The health service journal*, 1994:104, s. 22-24
- Monge, Peter R., Cozzens, Michael D. & Contractor, Noshir S., 1992. Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation, *Organization Science*, 1992;3 s.250-274
- Närilid Marie, 2009. Universitetssjukhusen blir skänkt Universitetssjukhus, *läkartidningen*, 2009:49, s. 3326
- Schein, Edgar H., 1992. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass
- Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar, 1994. *Kvalitativ Metod Och Vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Thomas, Kenneth W. & Velthouse, Betty A., 1990. The Academy of Management Review, Cognitive Elements Of Empowerment: An "interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, 1990; 15, s.4666-4681
- Trost, Jan, 2001. *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund
- Weber, Roberto A. & Camerer, Colin F., 2003. Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach, *Management Science*, 2003:49, s. 400-415
- Welch, Mary & Jackson, Paul R., 2007, Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 2007, 12, s. 2177-2198

## Internet

Dagens Medicin, <http://www.dagensmedecin.se>

1. Det blir ett skånskt storsjukhus, 2010-02-09

<http://www.dagensmedicin.se/nyheter/2009/11/24/skpnst-storsjukhus-klubba/index.xml>

2. Missnöjda sjukhusanställda kan slippa extra helgarbete, 2010-02-21

<http://www.dagensmedicin.se/nyheter/2010/02/08/mer-helgjobb-kan-forsvinna/index.xml>

Ramboll-management, <http://www.ramboll-management.se>

1. Lean, en storsatsning för den offentliga sektorn, 2010-01-10

<http://www.ramboll-management.se/news/viewnews.aspx?newsid=6B05B90B-A42E-45CC-A6B6-095F43EF22FB>

Region skåne, Landstinget i skåne, <http://www.skane.se>

1. Sjukhuset slopar kravet på arbete varannan helg, 2010-02-21

<http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=283855>

Sveriges Radio, <http://www.sr.se>

1. Skånes Universitetssjukhus ersätter UMAS och USIL, 2010-02-02

<http://www.sr.se/cgi-bin/malmo/nyheter/artikel.asp?Artikel=3260230>

Sydsvenska dagbladet, <http://www.sydsvenskan.se>

1. sjukhus sammanslagning döms ut, 2010-02-09

<http://sydsvenskan.se/sverige/article301851/Sammanslagning-av-sjukhus-doms-ut.html>

2. ”Avgå, Christensen”, 2010-02-09

<http://sydsvenskan.se/opinion/aktuellafragor/article402275/Avga-Christensen.html>

Universitetet i Oslo, <http://www.med.unio.no>

1. Internet resurs för offentlig rapport, 2010-01-19

[http://www.med.uio.no/shhu/Universitetssykehusstruktur/McKinsey\\_Evaluering\\_Karolinska.pdf](http://www.med.uio.no/shhu/Universitetssykehusstruktur/McKinsey_Evaluering_Karolinska.pdf)

## Personliga meddelanden

Kerstin Gadd

Chef för den strategiska ledningen, Skånes Universitetssjukhus

Personligt möte, 2010-01-21

Marie Ekberg

Verksamhetschef, Lunga, Skånes Universitetssjukhus

Telefon möte, 2010-04-12