



”Medarbetarskap och Ledarskap”

- Hur påverkas individen i organisationen vid implementering av ett nytt arbetssätt?

Tove Avrin Camilla Gustafsson

**Psykologi 61- 90 hp, Uppsats 15 hp
Personalvetarprogrammet
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Vårterminen 2011**

**Handledare: Soly Erlandsson
Examinator: Kathe Nonås**

”Medarbetarskap och Ledarskap”- Hur påverkas individen i organisationen vid implementering av ett nytt arbetssätt? Tove Avrin, Camilla Gustafsson

Den berörda organisationen hade implementerat ett nytt arbetssätt, ”Medarbetarskap och Ledarskap”. Studien är en utvärdering på individnivå av hur arbetssättet påverkat undersökningspersonerna. Nitton personer med olika befattningar deltog i undersökningen som utgjordes av enskilda intervjuer och fokusgrupper. Samtliga intervjuer spelades in med diktafon och transkriberades därefter ordagrant. Resultatet visade att medarbetarna var negativa till arbetssättet, delvis på grund av hur pengarna satsades, men det framfördes även kritik beträffande innehållet. Cheferna var överlag positiva, då de såg materialet som ett användbart verktyg i sin chefsroll. En slutsats av studien är att arbetssättet var dåligt förankrat hos medarbetarna. Värdet av att delge sina medarbetare information vid en organisationsförändring kan inte nog betonas, då risken är att dessa annars känner sig förbigångna.

Nyckelord: dialog, delaktighet, omorganisation inom sjukvården

"Empowerment and Leadership" - How is the individual in the organization affected when implementing a new approach?

The current organization had implemented a new approach, "Empowerment and Leadership". The study is an assessment at the individual level of how the approach affected the respondents. Nineteen people with different positions participated in the survey, which consisted of individual interviews and focus groups. All interviews were recorded with a dictaphone and then transcribed verbatim. The results showed that the employees were reluctant to the approach, partly because of how the money was spent but there was also criticism of the content. The managers were generally positive, when they saw the material as a useful tool. One conclusion of the study is that the approach was poorly established among the employees. The value of sharing information among employees undergoing an organizational change cannot be stressed enough, otherwise the risk is that they feel sidestepped.

Keywords: dialogue, participation, hospital reorganization

När det genom ett mentorskap framkom att en organisation hade implementerat ett nytt arbetssätt för att främja medarbetarskap och ledarskap fångades vårt intresse som blivande personalvetare omgående. Hur var det att arbeta på det här sättet? Vad kan organisationen vinna på att implementera det nya arbetssättet? Men framförallt, hur påverkas individen i organisationen? Utvärderingar sker vanligen på ledarnivå vilket innebär att utvärderingar på medarbetarnivå inte är lika förekommande. Här gavs en möjlighet att utvärdera hur just medarbetarna upplevde ett nytt arbetssätt. Har den administrativa ledningen och cheferna i en hierarkisk, offentlig organisation som sjukvården är, samma bild av vad utvecklingen av ledarskap och medarbetarskap innebär, som medarbetarna? Blir den förväntade organisationsförändringen utvecklande även för de medarbetare som arbetar närmast patienterna? Det tillämpade arbetssättet syftade till att utveckla dialog och delaktighet i organisationen, men berörde även frågor som samarbete över gränser, initiativ till förbättring, identitet och lojalitet, öppenhet, bemötande samt ansvar. Var arbetssättet anpassat både till ledare och medarbetare och kanske även till patienterna? För mer bakgrundsinformation om "Medarbetarskap och Ledarskap" se bilaga ett.

Under 1980-talet växte tanken att satsa på både medbestämmande och ledarskap fram i organisationerna. Wallenberg (1991) beskriver att organisationer inom offentlig sektor ofta satsar på förnyelsestrategier för effektivitet och en god personalpolitik i brist på ekonomisk tillväxt. Tanken är att det ska gynna personalen, patienten och skattebetalaren. Tyvärr kan motsättningar uppstå mellan verksamheten och arbetets organisering, vilka leder till att personalen inte utvecklas. Chefen har då en viktig roll, då graden av decentralisering påverkar utkomsten av personalutvecklingen. Decentralisering innebär att den närmsta chefen, utan detaljstyrning från överordnade organ, får bättre förutsättningar att leda medarbetarna till bättre självständighet genom ett ökat inflytande i lokala frågor. Politikerna är tänkta att endast styra över de större principiella frågorna. Sjukvården styrs utifrån olika kulturer i form av politik, administration och sjukhuspersonal där alla har olika utbildningar och världsbilder, vilket gör det svårt för de inblandade att förstå varandra och komma överens. Sjukvården är en hierarkisk organisation vilket skapar problem då politikerna och de administrativa organen styr över pengar och beslut i frågor som sjukhuspersonalen har exklusiv kunskap om. För att öka effektiviteten i organisationen måste fokus på medbestämmandet i organisationen ligga rätt. Medbestämmande som är på för hög nivå för personalen eller som är för förhandlingsinriktad skapar passivitet i arbetsgruppen (Wallenberg, 1991). Medarbetare måste engageras i praktiken för att inte tappa motivation och istället bli en kostnad för verksamheten. Wallenberg menar även att det krävs socialpsykologisk kunskap för att utveckla medarbetare till att bli mer delaktiga, engagerade och att ta ett ökat ansvar på arbetsplatsen. Detta bidrar i sin tur till ett bättre arbetsklimate.

Kalleberg, Nesheim och Olsen (2009) har undersökt om det är bra eller mindre bra att medarbetare får möjlighet att vara delaktiga i beslut på arbetsplatsen. Studier visar att delaktighet både kan vara något positivt och negativt. Det kan vara positivt i form av att teamarbete främjar delaktighet i frågor som rör arbetet. Att få vara med och utveckla verksamheten, komma med förslag och bidra med sin egen kunskap samt tillfredsställa sociala och psykologiska behov anses öka arbetstillfredsställelsen (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000 refererad till i Kalleberg et al., 2009). Vidare finns det de som hävdar att förespråkarna för delaktighet överskattar de positiva effekterna och glömmer bort kostnaderna

(Godard, 2004). Studier visar att positiv delaktighet ger goda resultat i organisationen, men att resultatet ofta kommer på bekostnad av de anställda i form av intensivare arbetsprocesser och ökad stress, vilket innebär att delaktigheten istället blir negativ (Appelbaum & Batt, 1994; Osterman, 2000; Godard, 2001; Thompson & McHugh, 2002 refererad till i Kalleberg et al., 2009; Batt & Doellgast, 2005; Godard, 2004). Kalleberg et al. valde att genomföra sin undersökning i Norge då tidigare studier i huvudsak kom från bland annat USA. Dobbin och Boychuk (1999), bland andra, genomförde en undersökning där de jämförde självständigheten i skandinaviska organisationer med bland annat amerikanska organisationer. Undersökningen visade att självständigheten ser olika ut från land till land. Kallebergs et al. undersökning visade att självständighet och samråd vid större organisatoriska beslut hade en positiv koppling till kompetensutveckling. Medarbetare som fick ta del i beslut som rör arbetsförhållanden hade en lägre tvetydlighet. Självständiga medarbetare samråder bättre i organisatoriska beslut och är därmed inte lika utarbetade. Däremot visade undersökningen att medarbetare som på något sätt deltar i team med handledare upplever mer stress än de som arbetar i självstyrda team. Gallie (2003) har genomfört en undersökning som visar att svenska, danska och finska företag anses kunna etablera skraddarsydda program för att främja medarbetares välmående och kontroll över sin arbetssituation. Vidare rapporterade Wegge et al. (2010) att hundratals studier har visat att arbetsplatser med hög självständighet vad gäller valfrihet i beslut som rör viktiga arbetsrelaterade frågor har mer hälsosamma, tillfredsställda och hängivna medarbetare som dessutom presterar bättre. Forskare intresserade sig för hur dessa demokratiska organisationer skulle kunna lyckas med att få in delaktighet på lång sikt i organisationer. Ett sätt att lyckas med det är att få in delaktighet i organisationskulturen (Heller, Pusic, Strauss & Wilpert, 1998 refererad till i Wegge et al., 2010).

För att skapa arbetsmotivation, engagemang samt öka prestationen hos sina medarbetare krävs det att de upplever att de kan identifiera sig med organisationen, att de känner tillit och arbetstillfredsställelse samt upplever att de får stöd från organisationen. Därför är det vanligt att organisationer vill förbättra medarbetarnas identifikation med organisationen genom att utveckla nya arbetssätt och ledarskapsbeteenden (van Knippenberg, De Cremer, & van Knippenberg, 2007 refererad till i Wegge et al., 2010). Dik och Hansens (2011) undersökning om arbetsmotivation visade att personer som upplevde låg arbetstillfredsställelse inte motiverades av subjektiva belöningar baserade på vad de presterar på arbetet. De upplevde även att de inte kan påverka beslut som rör deras arbete. Personer som däremot har makt och auktoritet att påverka beslut som tas på arbetsplatsen visade högre arbetstillfredsställelse.

Nilsson, Norén-Winsell och Djärv (1999) har belyst vikten av att ta initiativ till förändring och poängterar hur viktigt det är att organisationer inte ser medarbetares förslag på förändringar som något hot och därmed hindrar dem med formella hinder, som till exempel ekonomiska besparingar. Negativt bemötande vid initiativ till förändring bidrog till att medarbetare tappade intresse för att framföra nya idéer. Administrativa och politiska beslut upplevdes som tvång samtidigt som de kunde vara befogade för att påverka det sociala samspelet. Utveckling och förändringar i organisationer måste stämma överens med medarbetarnas värderingar och normer för att lyckas. Vid utvecklings- och förändringsprocesser var det därför viktigt att både ledning och medarbetare var delaktiga i planeringsprocessen, för att minimera risken att hinder mot processen uppstår. Hinder kunde till exempel vara att

processen hade ett oklart syfte vilket hade kunnat elimineras om alla parter hade representerats i planeringsprocessen. Utbildningssatsningar har visat sig vara positiva, därför är det viktigt att utbildningen även får positiv genomslagskraft för att inte minska motivationen hos medarbetarna.

Daft och Weick (1984 refererad till i Clark, Anand & Roberson, 2000) menade att tolkningar baseras på vilket sätt gruppmedlemmar organiserar information till en, för dem, meningsfull struktur. Individer i en grupp kan dessutom ha olika tolkningar av den information som delgivits. När gruppen sedan ska ta beslut måste de därför börja med att ta reda på vad som påverkas av beslutet och på vilka sätt beslutet kan komma att påverka organisationen (Weick, 1995 refererad till i Clark et al., 2000). Grupper med dessa problem skapar en egen tolkning genom informationssökning. I grupper är det ofta svårt för individerna att ha en gemensam verklighetsbild, vilket kan leda till att åsikter ignoreras i gruppen eller i organisationen (Larkey, 1996 refererad till i Clark et al., 2000). Det kan därför vara svårt att dela med sig av åsikter över demografiska gränser då informationen förvrängs mellan parterna vilket kan påverka delaktigheten (Cox, 1993). Dessutom är det vanligt att parterna inte förstår varandra och personer som upplever att de inte blir förstärkta har lägre benägenhet att dela med sig av sina åsikter (Mulvey, Veiga, & Elsass, 1996 refererad till i Clark et al., 2000).

Nilsson, Hertting och Pettersson (2009) genomförde en undersökning om vilka konsekvenser strukturförändringar har på arbetsmiljö och hälsa. Studien, som genomfördes på Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Göteborg (Hertting & Theorell, 2002; Hertting, Nilsson, Theorell & Sätterlund Larsson, 2005, 2004, 2003; Nilsson, Hertting, Pettersson & Theorell, 2005; Pettersson, Hertting, Hagberg & Theorell, 2005 refererad till i Nilsson et al., 2009), visade att nedskärningar var väldigt energikrävande och stressframkallande då känslan av att aldrig hinna slutföra sitt arbete var övergripande. Detta skapade en känsla av misstro gentemot organisationen då medarbetarna saknade makt att förändra sina arbetsrutiner (Hertting et al., 2005, 2004, 2003 refererad till i Nilsson et al., 2009). Däremot visade studien att de förändringar organisationen gjort för att medarbetare skulle samarbeta mellan mindre sektioner var mycket positiv. Det var lättare att vända sig till varandra i olika frågor samt att få stöd vilket ökade tryggheten i gruppen. Arbetsmiljön påverkas av medarbetarna själva vilket i sin tur påverkar välmående i samband med organisationsförändringar (Nilsson et al., 2009).

Syfte

Syftet med undersökningen var att genomföra en utvärdering på individnivå för att belysa chefer och medarbetares uppfattningar om det nya arbetssättet ”Medarbetarskap & Ledarskap” och vad det har bidragit till hos dem själva och i organisationen.

Metod

Deltagare

Undersökningen genomfördes på en klinik vid ett sjukhus i Västsverige. Kliniken som har cirka 300 anställda utsågs i samråd med en kontaktperson i organisationen. Tre avdelningar från kliniken representerades av både chefer och medarbetare där

samtliga medarbetare var vårdpersonal. Därefter tillkom tre medarbetare som hade en administrativ roll på kliniken.

Tre informanter/chefer intervjuades individuellt och representerade var sin avdelning på kliniken. Samtliga informanter var kvinnor och hade arbetat i organisationen i minst 20 år, var mellan 50-60 år gamla, och hade ett avdelningsansvar samt utbildning i sin profession. De valdes ut på grund av att de hade varit dialogledare för de olika yrkeskategorierna som medarbetarna representerade.

Samtliga informanter/medarbetare som deltog i fokusgrupperna var kvinnor och representerade tre avdelningar och tre yrkeskategorier på kliniken. De var i åldrarna 35 år och upp till pensionsåldern. Samtliga var utbildade inom ett vårdyrke och hade arbetat i organisationen i minst tio år. Informanterna valdes ut genom ett slumpmässigt urval av den personal som arbetade berörd dag vid respektive intervjutillfälle. För att få ett representativt urval utsågs åtta deltagare per fokusgrupp. I den första fokusgruppen medverkade personer som representerade två olika yrkesbefattningar, vilka ansågs befinna sig på samma nivå i organisationen. Vid det första fokusgruppsstillfället uppstod två bortfall och vid det andra tillfället ett bortfall. Totalt intervjuades tretton medarbetare vid två fokusgrupptillfällen. Därtill genomfördes tre individuella intervjuer med tre kvinnliga medarbetare som hade en administrativ roll i organisationen. Urvalet var slumpmässigt och baserades på den personal som arbetade vid intervjutillfället.

Apparatur och material

Intervjuguiden formulerades med temafrågor för att nå fram till informanternas/chefernas upplevelser av "Medarbetarskap och Ledarskap". Frågorna handlade till stor del om utveckling och de eventuella verktyg som cheferna hade prövat i sitt ledarskap. Exempel på frågor som ställdes var: "Vad är en god dialog för dig?" - "Vad betyder delaktighet för dig?" - "Hur har det nya arbetssättet påverkat dig i din yrkesroll?" - "Har arbetssättet utvecklat dig som individ?" - "Upplever du att det har blivit en bättre delaktighet?" - "Hur ser du generellt på värdet av att ha genomfört 'Medarbetarskap och Ledarskap'?" (se bilaga två).

Informanterna/medarbetarnas intervjuguide behandlade olika teman som Delaktighet, Dialog, Samverkan, Reflektion, Organisation, Patienter/Omvårdnad samt synpunkter på arbetssättet "Medarbetarskap och Ledarskap". Exempel på frågor som ställdes var: "Vad innebär delaktighet för er?" - "Vad är en god dialog för er?" - "Har dialogen chef/medarbetare förändrats?" - "Hur önskar ni att samverkan ska vara?" - "Reflekterar ni över er själva och ert handlande?" - "Har arbetssättet 'Medarbetarskap och Ledarskap' påverkat er?" - "Förstår ni vad organisationen vill åstadkomma?" - "Hur ser ni generellt på värdet av att ha genomfört 'Medarbetarskap och Ledarskap'?" Under respektive tema fanns ett antal följdfrågor som stöd om diskussionerna skulle mattas av (se bilaga tre).

Tillvägagångssätt

Respektive chef fick ett följebrev via mejl (se bilaga fyra) som de ombads förmedla till samtliga av sina medarbetare, då det bedömdes angeläget att de hade kännedom om den planerade undersökningen. Det ansågs även betydelsefullt att de informanter som slumpmässigt valdes ut var informerade om undersökningen,

innan de kontaktades med förfrågan om deltagande. De utvalda informanterna fick därefter information om bland annat tillvägagångssätt, sin del i undersökningen samt hur resultatet skulle redovisas, via telefon liksom vid intervjutillfället. Det poängterades även, att det var angeläget att samtliga informanter kunde delta så anonymt som möjligt.

Intervjuerna med cheferna genomfördes på respektive informants arbetsrum. Fokusgrupperna med medarbetarna genomfördes i konferensrum på sjukhuset. Initialt fanns tanken, att genomföra tre fokusgrupper, men den tredje och sista yrkeskategorin gick inte att samordna, på grund av deras krävande arbetsuppgifter. En ny yrkeskategori valdes därför ut, då det ansågs relevant att bekräfta eller dementera det insamlade materialet. Därmed involverades en fjärde yrkeskategori i undersökningen. I samråd med handledare togs beslutet att inte involvera den fjärde avdelningschefen, då redan insamlat material från cheferna upplevdes som tillräckligt. Det beslutades att genomföra enskilda intervjuer med den sista yrkeskategorin, då det ansågs för omfattande tidsmässigt och organisatoriskt att arrangera ytterligare en fokusgrupp med åtta deltagare. De tre enskilda intervjuerna med medarbetarna genomfördes i konferensrum, arbetsrum och personalrum i anslutning till respektive informants arbetsplats. Samtliga lokaler var fria från insyn. De enskilda intervjuerna pågick mellan 14 minuter och 45 minuter, medan fokusgrupperna varade mellan 1,5 timme och 2 timmar. Varje informant benämndes med en siffra för att kunna avidentifieras. En forskare hade rollen som intervjuare, medan den andra förde anteckningar om det skulle uppstå tekniska problem under inspelningen. Vid det andra intervjutillfället förblev mikrofonen avstängd, vilket innebar att det insamlade materialet från den intervjun bestod av minnesanteckningar från observatören.

Förstudie

En pilotgrupp valdes ut i forskarnas vänskapskrets för att få möjlighet att praktisera att leda en fokusgrupp. Sex vänner deltog i en 1,5 timme lång fokusgruppintervju med frågor liknande de som skulle ställas i undersökningen, men anpassade för pilotgruppen. Efter 45 minuter skiftade moderator och observatör position, då det ansågs viktigt att öva på rollen både som moderator och observatör.

Databearbetning/analys

Samtliga intervjuer utom en spelades in med diktafon ansluten till en mikrofon för att nå bättre ljudupptagning. Därefter transkriberades intervjuerna genom avlyssning i Windows Media Player. Anteckningarna från intervjun som saknade inspelning sammanställdes tillsammans med det inspelade materialet. Transkriberingen var ordagrann bortsett från beskrivning av till exempel andningspauser. I texten markerades det vem som talade med ett M för moderator, O för observatör, G för grupp eller med den siffra som representerade respektive informant. Transkriberingen bearbetades därefter genom tematisk analys, där det insamlade materialet lästes igenom flera gånger och teman valdes ut. Materialet från intervjuerna med cheferna respektive medarbetarna kodades var för sig.

Vid tematisk analys markeras återkommande teman som ligger till grund för hur ofta fraser och ord benämns i texten. Denna process bearbetas vid upprepade tillfällen för att finna de teman som är mest relevanta. Vissa teman kan vara sammanflätade, och därför är det viktigt att klargöra samtliga teman och dess

innehåll för att få fram huvudteman. Slutligen kopplas resultatet till tidigare forskning och litteratur (Howitt & Cramer, 2008; Smith, 2008).

Etiska förhållningssätt

Samtliga informanter informerades om informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och samtyckeskravet. Det var dock svårt att hålla informanterna anonyma både från sin chef och från sina kollegor, då de var tvungna att tillfälligt lämna sitt arbete för att delta i en intervju. Detta verkade dock inte ha någon väsentlig påverkan på informanternas deltagande i studien, då det tydligt framgick att kliniken skulle vara anonym vid redovisningen av resultatet.

På en avdelning uppstod ett missförstånd, då chefen hade placerat följbrevet på medarbetarnas skåp. Medarbetarna tolkade handlingen som att de hade blivit utvalda att delta i undersökningen. Missförståndet anses inte ha påverkat undersökningen. Vid det sista urvalet fick tyvärr medarbetarnas chef reda på vilka som slumpmässigt utsetts att delta i undersökningen, då det var betydelsefullt att få tillgång till deras kontaktuppgifter. Chefen kontaktade de berörda medarbetarna utan forskarnas vetskap vilket kan ha bidragit till att de valde att inte delta, trots att de hävdade att det berodde på att de inte ville ställa upp på en bandad intervju. Vid ett nytt urval efterfrågades därför kontaktuppgifter till de som arbetade berörda dagar för genomförande av intervjuerna. Vid det andra urvalet valde de tillfrågade att delta.

Resultat

Resultatredovisningen består av två delar där chefernas och medarbetarnas resultat redovisas var för sig. Det insamlade materialet har bearbetats utifrån tematisk analys för att belysa vad som framkom under intervjutillfällena.

Informanter/chefer

Intervjuerna med cheferna resulterade i följande teman; ”Värdet av öppenhet” – ”Ledarskapsutveckling genom samverkan” – ”Utveckling hos medarbetare” samt ”Tvetydig satsning”. De citat som följer i texten är hämtade från chefernas intervjutillfällen.

Värdet av öppenhet

Informanterna framhöll vikten av att skapa olika forum för att främja medarbetarnas idéer. Forumen bidrog till erfarenhetsutbyte vilket skapade en närmare relation mellan medarbetarna. Värdet av att ha en öppen och rak dialog mellan chef och medarbetare poängterades samt att det var viktigt att tala samma språk till olika yrkeskategorier. Det ansågs att dialogen kunde medverka till ökad delaktighet bland medarbetarna. Informanterna önskade ge utrymme för medarbetare att säga sin mening samt ge dem kraft att våga stå för vad de tycker i vissa frågor. Temat ”Öppenhet- själv och andra” i ”Medarbetarskap och Ledarskap” ansågs bidra till att medarbetarna fått en bättre relation, vilket de upplevde som positivt. De uppfattade att temat belyste värdet av att visa öppenhet

gentemot sina kollegor vilket genererade i ömsesidig öppenhet. Ökad öppenhet bidrog även till reflektion över det egna förhållningssättet.

Öppenhet, att hur man öppnar sig själv och vilket ansvar man, man tar i det och hur mycket man lämna ut av sig själv och vilken betydelse det har, för arbetsgruppen, det tror jag blev väldigt tydligt för många utav personalen också, att om man är, om jag är sluten och inte öppnar upp så mycket får jag inte så mycket tillbaka, det tycker jag var ett jätteviktigt kapitel för att alla ska våga öppna upp.

Ledarskapsutveckling genom samverkan

Målsättningen med det nya arbetssättet var, enligt informanterna, att öka samverkan mellan avdelningarna på kliniken. Relationen mellan avdelningarna hade förbättrats sedan "Medarbetarskap och Ledarskap" implementerades, vilket skapade en ökad förståelse för varandras rutiner och arbetsuppgifter. Temat "Medarbetarskap" upplevdes bidra till en närmare patientkontakt, då den egna medvetenheten och reflektionen kunde främja patientbemötandet. Andra uppskattade teman i arbetssättet var "Ansvar", "Arbetsglädje och Stolthet" samt "Initiativ till förbättring". Informanterna ansåg att temat "Initiativ till förbättring" gav bra verktyg att arbeta med i vardagen, då kliniken under en längre tid genomfört ombyggnationer, där de flyttat och renoverat avdelningar. Temat uppfattades därför som ett bra stöd under denna period. Det upplevdes som värdefullt att få möjligheten att återkoppla till materialet i "Medarbetarskap och Ledarskap" även i framtiden. "Bikupor" var bland andra ett verktyg i "Medarbetarskap och Ledarskap" som informanterna tagit till sig och använder sig av på arbetsplatsträffar och under andra större möten, där smågrupper upplevdes främja dialogen.

När vi har större möten så försöker jag oftare att dela in i mindre grupper för att få till, eh, delaktigheten och dialogen på ett annat sätt, jag arbetar nog mer med dialog på mina arbetsplatsträffar idag än vad jag kanske gjorde tidigare.

Informanterna underströk vikten av att ha en god kommunikation med medarbetarna. De upplevde att de hade blivit bättre på att ta sig tid att lyssna på medarbetarna, efter att de använt temat "Medarbetarskap". Det hade skett en positiv förändring genom att temat underlättade för dem att få medarbetare delaktiga under exempelvis möten. En informant upplevde att hon redan hade en liknande ledarstil, men informanten såg trots detta att det hade skett en utveckling i kommunikationen. En annan informant ansåg, att materialet i "Medarbetarskap och Ledarskap" var mycket bra och använde sig numera av arbetssättets tankesätt även i privata sammanhang.

Utveckling hos medarbetare

Uppfattningen var att det skett en förbättring kring delaktighet efter införandet av temat "Medarbetarskap". Denna utveckling upplevdes som mycket positiv, då medarbetare som varit dialogledare, men även andra individer har klivit fram på ett annat sätt än tidigare "på ... mottagningarna där tycker jag att det finns ett par stycken ... som verkligen har växt, så det är jätteroligt, oh, det kan ju, detta kan ju

ha varit en bidragande orsak”. En informant delgav att hon med hjälp av ”Medarbetarskap och Ledarskap” ökat medvetenheten hos sina medarbetare då de hade fått beskriva och sätta ord på hur de är som medarbetare. Därefter utformade chefen en sammanställning av det viktigaste budskapet i temat ”Medarbetarskap”.

Då ska jag läsa upp det vi har kommit fram till; ’medarbetarskap handlar om bemötande, att säkerställa en bra arbetsmiljö, engagemang, delaktighet, ansvar, stolthet över organisationen och en bra dialog. Uppdelningen mellan ledare och medarbetare läggs åt sidan och vi möts som medarbetare och människor. Vi värderar samma egenskaper hos varandra oavsett yrkesroll, de mänskliga egenskaperna är högre prioriterade än yrkesroll och utbildning’.

Det framfördes att det är svårt att förändra en kultur men informanten hade förhoppningar om att budskapet i temat ”Medarbetarskap” och deras beskrivna sammanställning ovan ska leda till en ökad förståelse mellan yrkeskategorierna.

Det nya arbetssättet uppfattades ge god utdelning, dels i förhållande till informanterna men även i förhållande till medarbetarna. De senare fick träna på att ge varandra positiv feedback under ”Medarbetarskap och Ledarskap”, vilket hade utvecklat medarbetarna, enligt informanterna. Övningen var positiv och de ansåg att medarbetarna hade blivit bättre på att ge varandra feedback i det dagliga arbetet. Det fanns tankar kring att använda positiv feedback på kommande arbetsplatsträffar med tanke på värdet av att bekräfta varandra.

Det mest positiva de är ju när de gav varandra feedback ... vi hade två grupper ... där tyckte ju alla att vi är dåliga på att ge varandra beröm ... det upplevde de ju väldigt positivt och det kan man ju använda rätt vad det är på någon arbetsplatsträff.

Tvetydig satsning

Informanterna upplevde att de blev intvingade i arbetssättet och funderingar fanns om det hade gett ett annat utfall om deltagandet varit valfritt. Det ansågs motsägelsefullt att arbeta med delaktighet och samtidigt bli tvungen att genomföra ”Medarbetarskap och Ledarskap”. De hade önskat att pengarna som satsades på det nya arbetssättet hade lagts på vården istället, då åsikten fanns att medarbetarna är till för patienterna. Informanterna ansåg därför att det kanske inte var den bästa satsningen, men under vägens gång fanns upplevelsen att både chefer och medarbetare kunde se det positiva i arbetssättet. Det var dessutom svårt att samla grupperna med tanke på den strama personalstyrka som fanns på avdelningarna. ”Medarbetarskap och Ledarskap” ansågs mycket omfattande vilket bidrog till att det tog mycket tid och kraft att genomföra arbetssättet.

Jag kan väl tillägga, jag tycker att det är en bra utbildning och det viktiga är att vi fortsätter, och det som egentligen var, var att det var otroligt omfattande, tog mycket tid, det var svårigheter att få ihop alla grupper, men hoppas på att det hjälper, att det blir något bra för oss i framtiden.

Informanter/medarbetare

Intervjuerna med medarbetarna resulterade i följande teman; ”Värdet av en öppen dialog” – ”Önskan om större delaktighet” – ”Misstanke om ’dold agenda’” – ”Konsekvenser av bristande förankring” – ”Tid för reflektion” samt ”Samverkan främjar arbetsglädje”. De citat som följer i texten är hämtade från de intervjutillfällena som genomfördes med medarbetarna.

Värdet av en öppen dialog

De flesta av informanterna upplevde att de redan innan det nya arbetssättet infördes hade en god dialog och ett bra klimat mellan kollegor och närmsta chef. Däremot kunde de sakna information om organisationsförändringar. De poängterade att det var viktigt att respektera varandra, samt att ha en öppen och god dialog på arbetsplatsen. Upplevelsen var att de förslag som framfördes till närmaste chef inte mottogs av ledningen på det sätt som informanterna hade önskat, ”då är det inte dialog och då lyssnar man inte på varandra, eller hur?”. Informanterna fick ta emot information om beslut på arbetsplatsträffar, men de fick inte tid till att delge sina tankar. Beslutsprocesserna upplevdes långsamma, då det ofta tog tid för besluten att träda i kraft. Åsikterna kring uppföljning av beslut varierade. Några upplevde att de vanligtvis fick uppföljning, medan andra inte delade den erfarenheten. Flera informanter önskade kontinuerlig uppföljning av möten.

Önskan om större delaktighet

Det fanns en önskan om större påverkansmöjlighet på den egna avdelningen. Informanterna delgav att det skapats forum för att medarbetarna skulle få vara delaktiga i vissa beslut som rör avdelningen, men upplevelsen var inte enbart positiv.

Man känner att det aldrig blir som man tänkt sig, för att om som vi har fått nu så, så hade vi ju helt andra tankar från början, men det har inte landat alls i det som vi hade tänkt. Så det är mycket som blir fel.

Under intervjuerna framkom det, att beslut redan var fattade, och att de fick komma med synpunkter först när det var för sent, och då fick de göra det bästa av situationen. De hade önskat större delaktighet inom det egna kunskapsområdet, men även då det gäller arbetstider, semestrar och andra frågor som rörde det vardagliga arbetet och avdelningen. Erfarenheten av att ha arbetat i verksamheten ansågs som övervägande för att ge förslag på vad som fungerar bäst för avdelningen, ”vi har jobbat i den sköljen i mer än tjugo år på det här sjukhuset, vi vet exakt hur det ska vara men ingen lyssnar”. Bristen av delaktighet i beslut bidrog till att de inte kände lojalitet uppåt i organisationen, utan endast till sin avdelning, patienterna och till sin närmsta chef. Kraven från ledningen upplevdes som högt ställda.

Misstanke om ’dold agenda’

Under intervjutillfällena framkom det att flera av medarbetarna inte förstod syftet med det nya arbetssättet. De framförde vikten av att få mer information vid

kommande aktiviteter. Teorier om varför ledningen ville genomföra arbetssättet framfördes. Majoriteten antog att syftet var att öka samverkan mellan avdelningarna för att stödja varandra med personal vid sjukdom. Det fanns även misstankar om, att arbetssättet bar på en så kallad ”dold agenda”. Med detta menade de, att syftet med arbetssättet beskrevs på ett sätt, medan utgången kunde bli en annan. Det bidrog till att de kände sig missledda, ett exempel på upplevd ”dold agenda” är ”Sickan”:

När man har blivit sjuk så ringer man till arbetsgivaren, men så ringer man till ”Sickan” också och talar om att man är sjuk, och sedan sitter det en sjuksköterska där och talar om vad man ska göra då för att bli frisk ... Ja man får råd helt enkelt. ... detta är ju för att det, det, ska minska sjukskrivningarna ... Mm, men det är bara det att nu har projektet inte gått ihop [G: jasså, nähä] så nu ska de sluta med det [G: jaha] och de har ju kommit på den dolda agendan, den höll alltså inte när de skulle hjälpa oss, utan det var bara det när vi inte blir mer friska då lägger vi ner den.

Konsekvenser av bristande förankring

Under intervjuerna framkom det, att medarbetarna upplevde en bristande förankring av ”Medarbetarskap och Ledarskap”. Planeringen vid implementeringen av arbetssättet ifrågasattes, då det infördes under en pågående organisationsförändring där flera av avdelningarna byggdes om och flyttades. Några informanter medgav, att de kände skam inför patienterna, då verksamheten upplevdes som oorganiserad till följd av de ständigt återkommande organisationsförändringarna.

Kombinationen av en hög arbetsbelastning med såväl patienter som omflyttningar och att samtidigt utbildas i det nya arbetssättet kändes påfrestande. Bemanningen på avdelningarna upplevdes som otillräcklig, vilket bidrog till att ”Medarbetarskap och Ledarskap” blev en ökad arbetsmiljöbelastning.

... det kändes [G: fel i tiden] lite fel på något sätt. Och sen skulle vi då springa ifrån jobbet för att sitta i sådana här grupper och vi visste att de slet som djur på avdelningen, en man kort kanske, för att man gick därifrån, för så var det ju och det blev ju ännu mer negativt, då kan man ju känna, när du lämnar avdelningen och vet att det är jättemycket att göra och du vet att det finns ingen som ersätter dig.

Ett stort antal informanter delade åsikten, att det var svårt att hinna ta sin rast, och att de inte hade tid att sitta ned med patienterna i den utsträckning de önskade. Eftersom avdelningarna dagligen tillsätter extra personal önskade informanterna att de timanställda skulle få fasta tjänster, så att en bra grundbemanning på avdelningarna kunde skapas. Pengarna borde ha investerats i mer personal och fler vårdrum. Flera informanter menade att arbetssättet inte var anpassat för dem, att språket var högravande samt i vissa fall svårförståeligt. Bland annat berodde det på, att teorierna som ”Medarbetarskap och Ledarskap” byggde på inte hade förankrats på ett bra sätt i arbetsgrupperna. Teman kunde förklaras på ett enklare sätt och med ett språk som var mer anpassat till verksamheten.

Jag tycker det här är lite högtravande, det är liksom inte riktigt där nere, förstår du? ... jag satt här och läste ... [M: har du något bra exempel?] [respondenten läser ordagrant ur materialet] 'Enligt den amerikanske psykologen Carl Rogers 1961 har människan ett behov av att accepteras av andra och få uppleva respekt, uppskattning och tillgivning, positivt regard från andra, speciellt sådana, speciellt sådana om är viktiga för en' Ja, alltså, jag kanske inte ens kan läsa det här. Det är alltså lite högt upp ... det var bara ett kort, kanske går i samma anda hela tiden, det är lite, inte riktigt på golvet, sen kanske det finns andra saker som, hur bemöts du eller vad är det du ser först, är det städat, är det snyggt sådana saker ... men, vi har ju jobbat så pass länge så det tycker jag att vi har ganska go koll på.

Informanterna upplevde att det fanns en dubbelmoral, då ledningen förespråkade dialog och delaktighet, samtidigt som de fordrade att medarbetarna skulle delta i "Medarbetarskap och Ledarskap". Det fanns funderingar om arbetssättet hade upplevts annorlunda om det hade varit mer effektivt upplagt. Vissa sammankomster blev mindre effektiva, eftersom likvärdiga aktiviteter upprepades. En informant ansåg att hon fick en "aha"-upplevelse under några sammankomster, men att materialet inte innehöll någon ny information. Andra såg inte materialet som något nytt överhuvudtaget, "det kostar mer än vad det ger". Informanter menade exempelvis, att de redan hade den kunskapen från sina grundutbildningar, samt att de även fått ta del av liknande områden under tidigare utvecklingsdagar, "det kanske har startat saker som man inte ser idag, men det känns inte som det har gett sådär jättemycket nytt för mig i alla fall". Under arbetets gång upplevde informanterna att arbetssättet var bättre anpassat för nyanställda i organisationen. Det nya arbetssättet med "Medarbetarskap och Ledarskap" var enligt informanterna inte patientnära. De önskade, att de hade fått erbjudande om utbildningar som stämde bättre överens med deras personliga önskemål och som var lämpligare ur patientomvårdnadssynpunkt. En utbildning, i till exempel palliativ vård, skulle enligt dem kunna vara en "positiv morot".

Majoriteten av informanterna kom inte ihåg vilka områden som bearbetades under arbetet med "Medarbetarskap och Ledarskap", och de upplevde ingen större förändring i det dagliga arbetet sedan arbetssättet infördes. Det fanns upplevelser av att personer i ledningen hade ett behov av att komma in i organisationen och "röra runt i grytan" på redan fungerande avdelningar. En viss bitterhet kunde skönjas kring detta, eftersom informanterna såg det som ett behov av att göra ett fotavtryck i organisationen. Ledningens satsning på "Medarbetarskap och Ledarskap" upplevdes av informanterna som något av en "modefluga" och som en långsiktig lösning för organisationen att spara pengar.

Tid för reflektion

Flera informanter hade schemalagd reflektionstid, vilket upplevdes som positivt. En informant menade att de inte hade utrymme för reflektion i det dagliga arbetet på grund av tidsbrist. Det fanns även informanter som upplevde, att de själva reflekterade över sitt handlade i vissa situationer efter arbetspassets slut, men att detta inte hade förändrats efter "Medarbetarskap och Ledarskap". Reflektionen ökade insikten i vad de hade kunnat göra annorlunda. En informant delar med sig av ett sådant exempel:

Jag tänkte på en speciell grej, men den vill jag inte berätta men, eh, som jag kände det att det där skulle jag nog inte ha sagt, för jag kommenterade en sak som jag egentligen inte kände till, kände jag i efterhand ... Jag vet inte ens om de lade märke till det, men jag kände ändå det för min del att det kunde jag hållit igen med. Då känner man sig obekvämt och då känner man att det där skulle jag ha gjort på annat vis.

Samverkan främjar arbetsglädje

Erfarenheten av samverkan med andra yrkeskategorier under det nya arbetssättet ”Medarbetarskap och Ledarskap” var mycket positiv. Det ansågs givande att få en ökad inblick i hur andra avdelningar samt yrkeskategorier hade det i sitt dagliga arbete. Flertalet informanter uppfattade sammankomsterna under ”Medarbetarskap och Ledarskap” som trevliga och en möjlighet till att lära känna varandra. De menade att det var roligt att få ett ansikte på personer som de tidigare endast hade haft telefonkontakt med. Flertalet informanter hade en positiv inställning när det gällde samverkan över avdelningsgränser, men då företrädesvis inom den egna kliniken. Med tanke på att avdelningarna till viss del behandlade samma patienter främjade detta kontakten mellan avdelningarna vilket skapade ett bättre arbetsklimat.

Om man ska gå in med ett ärende till er så är det ju större chans att man träffar någon man känner nu för tiden än när jag, än det var förr om jag säger, så det är lättare att fråga den, för henne har jag i alla fall sett förut, henne kan jag ta.

Det fanns en trygghet i att ha en ökad inblick i samarbetande avdelningars verksamhet då medarbetare fått hjälpa till på andra avdelningar vid personalbrist. Eftersom samverkan över gränser ökat önskade informanterna att de utbildades i varandras verksamheter då medarbetare som arbetat extra på andra avdelningar upplevde att de kände sig handfallna då de inte kände till avdelningens rutiner. Vid vissa tillfällen flyttades även patienter runt mellan klinikerna på grund av överbeläggning. Många av patienterna hade andra sjukdomssymtom än informanterna var vana vid vilket försvårade arbetet med patienten.

Vi ska ju kunna jobbet också [G: mm] det är ju inte bara att springa hej svejs [G: nä]. Som de kanske tror som bara räknar huvuden [G: nä precis] det är ju bra om man kan göra en insats dit en kommer också och inte bara springa dit.

Vid en av sammankomsterna under ”Medarbetarskap och Ledarskap” fick informanterna öva på att ge positiv feedback. Övningen var uppskattad då de ansåg att bekräftelse för sina arbetsinsatser var betydande, både från varandra, sin chef och från ledningen. Flertalet av informanterna upplevde övningen som ett lyft av välmående och självförtroende.

Om man ger någon en liten komplimang eller en liten positiv grej till någon annan, om det nu är till patient eller till medarbetare, så får man så jädra mycket tillbaks, så det blir så mycket, mycket lättare allting. Så det har jag lärt mig i detta, eller ja, jag har ju gått andra kurser där jag hört det också, men man behöver bli påmind tydligen.

Diskussion

Resultatdiskussion

Undersökningen visar att det var betydelsefullt att träffa andra yrkeskategorier och personer från andra avdelningar under arbetet med "Medarbetarskap och Ledarskap". Detta visade värdet av samverkan och att ha en god relation till andra än sina närmsta kollegor. Arbetet i vården handlar till stor del om kontakten med andra människor, och det framkom att relationen till patienter och de närmsta kollegorna låg medarbetare och chefer varmt om hjärtat. Kanske förstaeligt med tanke på hur mycket tid vårdpersonal och chefer tillbringar på arbetet (Fuqua & Newman, 2002). Schein (1999) menade att en god kommunikation är viktig för att individens behov ska tillfredställas samt för att skapa möjlighet att bygga samarbetsrelationer. Det fanns överensstämmelse mellan chefer och medarbetare vad gäller uppfattningen att arbetssättet gynnat samverkan och ökat förståelsen mellan avdelningarna på kliniken. Schein framhöll även värdet av att medvetandegöra sina tankar för att skapa en ömsesidig förståelse och för att gruppmedlemmarna ska komma närmre varandra. Herttings et al. (2005; 2004; 2003 refererad till i Nilsson, Hertting & Pettersson, 2009) studie bekräftar att samverkan mellan mindre sektioner är mycket positiv, då det ökar tryggheten i gruppen.

"Medarbetarskap och Ledarskap" hade, enligt cheferna, gett en god utdelning eftersom medarbetarna blivit mer delaktiga, samt att dialogen mellan chef och medarbetare hade förbättrats. Medarbetarna hade i de flesta fall en god dialog med närmsta chef, men kände mindre förtroende högre upp i organisationen. Med tanke på att sjukvården är präglad av olika kulturer, kan det vara svårt att dela en gemensam världsbild om hur saker och ting uppfattas (Wallenberg, 1991). Den administrativa ledningen hade en bild av "Medarbetarskap och Ledarskap" medan medarbetarna hade en annan. En förklaring till att medarbetarna inte förstod syftet med det nya arbetssättet kan vara en sådan kulturkrock, då språket upplevdes som högtravande. Materialet ansågs inte anpassat till verksamheten eller till den kunskap medarbetarna besitter.

Medarbetarna hade önskat en förklaring av de teorier som låg till grund för arbetssättet. Det är av värde att ledningen förstår att individer tar till sig information på olika sätt. Det är därför betydelsefullt att ha en god grund att stå på för att ta till sig information vid förändringar (Daft & Weick, 1984; Weick, 1995; Larkey, 1996 refererad till i Clark, Anand och Robersons, 2000; Cox, 1993). Schein (1999) poängterar att medarbetare kan uppleva att ledningen vill öka delaktigheten i vissa frågor samtidigt som de upplever att beslutet redan är taget och att ledningen endast söker bekräftelse på besluten från gruppen. Till följd av detta fenomen upplevde medarbetarna att det fanns en "dold agenda" gällande "Medarbetarskap och Ledarskap". Ledningen borde därför haft med medarbetarrepresentanter när "Medarbetarskap och Ledarskap" planerades. Nilsson et al. (2009) belyser att det är väsentligt att både ledning och medarbetare får vara delaktiga i planeringsprocesser under förändringar i organisationen, för att eliminera hinder i processen.

Medarbetarna var negativa till "Medarbetarskap och Ledarskap" eftersom de menade att det var en felsatsning som tog mycket tid. Det kändes motigt att gå ifrån sitt arbete och sina kollegor för att delta i sammankomsterna, vilket tyder på en stark teamkänsla i gruppen. De upplevde även att det var motsägelsefullt att arbeta

med delaktighet samtidigt som ett deltagande i ”Medarbetarskap och Ledarskap” var obligatoriskt. Denna uppfattning delades av cheferna, vilket överensstämmer med att delaktighet både kan vara något positivt och negativt (Kalleberg, Nesheim & Olsen, 2009). Möjligheten att komma med egna förslag och åsikter anses öka arbetstillfredsställelsen, men i för stor mängd kan detta uppfattas påfrestande. Personer som ingår i team med en handledare upplever mer stress än de som arbetar i självstyrda team (Kalleberg et al., 2009). Utbildningen av dialogledare innebar att samtalen i grupp genomfördes under handledning och under en utsatt tidsperiod. ”Medarbetarskap och Ledarskap” var ett arbetssätt som samtliga organisationens medarbetare genomgått. Hade utfallet blivit ett annat om deltagandet hade varit valfritt? Utfallet hade kanske blivit annorlunda om ledningen hade utbildat dialogledare och låtit dem arbeta självständigt med de delar av materialet som de ansåg lämpligt för respektive arbetsgrupp. Materialet skulle då kunna bearbetas under till exempel arbetsplatsträffar i det dagliga arbetet, utan att behöva avsätta extra tid för att arbeta med ”Medarbetarskap och Ledarskap”. Medarbetarna skulle därav kunna ta del av det nya arbetssättet genom att chefen genomgått en ledarutbildning som genererat i nya verktyg som i sin tur hjälper arbetsgruppen att utvecklas i de olika temaområdena. Det finns dock en risk med självstyrda team då dialogledare som inte delar ledningens uppfattning av ”Medarbetarskap och Ledarskap” kanske inte implementerar arbetssättet i arbetsgruppen. Nilsson, Norén-Winsell och Djärv (1999) belyser att administrativa och politiska beslut kan vara befogade för att påverka det sociala samspelet i organisationen. Det kan därmed finnas en poäng i ledningens val av satsning. Det kan upplevas att fokus läggs på fel problem då djupa organisationsproblem hamnar i skymundan eftersom de kan uppfattas som tabubelagda. Dessa återupprepade upplevda felsatsningarna bidrar till att medarbetarna blir omotiverade (Winum, Ryterband, & Stephenson, 1997 refererad till i Fuqua & Newman, 2002). Det fanns åsikter kring att medarbetarnas initiativ till förbättring inte berördes, vilket kan kopplas till teorin som handlar om att organisationen kan se förslag som hot. Nilsson et al. (1999) nämner ett exempel där medarbetare efterfrågar nyanställningar i organisationen men att det inte är möjligt på grund av ekonomiska besparingar, samtidigt som pengar finns över till annat. Bristande dialog, delaktighet och initiativ till förbättring leder till att medarbetarna inte kan identifiera sig med organisationen. Medarbetarna måste kunna identifiera sig med organisationen för att skapa arbetsmotivation, engagemang samt ökad arbetsprestation (van Knippenberg, De Cremer, & van Knippenberg, 2007 refererad till i Wegge et al., 2010). Dik och Hansens (2011) undersökning förklarar chefernas och medarbetarnas olika upplevelser av ”Medarbetarskap och Ledarskap” då den beskriver skillnaden i arbetsmotivation baserad på befogenhet att ha eller att inte ha mandat att påverka beslut som tas på arbetsplatsen.

Metoddiskussion

Resultatet baseras på svar från nitton informanter i organisationen som bekräftar den tidigare forskning som finns i området. Tidigare forskning förklarar utfallet av arbetssättet, men även varför ledningen valt att satsa på ”Medarbetarskap och Ledarskap”. Därför anses undersökningen ha en stark validitet. Baserat på uppsatsens omfång är det insamlade materialet tillräckligt. Däremot bör det finnas ett intresse i att utvärdera fler avdelningar i organisationen då denna undersökning endast kan skönja tendenser. Är det möjligt att få samma resultat när det handlar

om olika individers uppfattningar? En likadan intervjuguide till en annan grupp individer skulle inte ge samma individuella svar, men den generella uppfattningen kan bli densamma. Undersökningen anses därför ha god reliabilitet då utvärderingen består av specifika personers uppfattning av ”Medarbetarskap och Ledarskap”.

Undersökningen syftade till att utvärdera på vilket sätt individerna på den berörda kliniken upplevt ”Medarbetarskap och Ledarskap”. Därför valdes en kvalitativ metod med delvis öppna frågor för att få en rättvis bild av informanternas upplevelser. Vid ett intervjutillfälle med en av cheferna förblev mikrofonen avstängd vilket inte bör ha påverkat resultatet. Intervjupersonen levde i uppfattningen att intervjun spelades in samtidigt som anteckningarna från intervjun kunde företräda den förlorade inspelningen. Forskarna ville undvika hierarkiska skillnader i fokusgrupperna som skulle kunna påverka samtalen och valde därför att dela in grupperna utefter likartade yrkeskategorier. Forskarna har liten erfarenhet av att leda fokusgrupper vilket kan ha påverkat djupet i diskussionerna. Båda fokusgrupperna drabbades av bortfall av en respektive två personer, vilket kan ha påverkat dynamiken i samtalen. Däremot visar det enhetliga resultatet att undersökningen ändå ger en rättvis bild av hur informanterna upplevt ”Medarbetarskap och Ledarskap”.

Slutsats

Informanterna/medarbetarna var eniga i upplevelsen av ”Medarbetarskap och Ledarskap” medan informanterna/cheferna till viss del hade en mer positiv uppfattning. Med tanke på att studien endast sträckte sig över en tio veckors period, var uppslutningen av intresserade informanter god. Däremot går inte resultatet att generalisera till hela organisationen då den berörda kliniken endast representerar en liten del av organisationen. Undersökningens relevans för ämnet psykologi belyses genom individens förmåga att ta emot ”Medarbetarskap och Ledarskap” ur en kognitiv synvinkel. Deras individuella utveckling påverkas av den öppenhet de har för att ta emot information. Detta kan i sin tur leda till en organisationsutveckling. Studien visar att arbetssättet hade en svag förankring hos medarbetarna. Värdet av att delge sina medarbetare information vid en organisationsförändring kan inte nog betonas, då risken är att dessa annars känner sig förbigångna.

Referenser

- Batt, R. & Doellgast, V. (2005). Groups, Teams and the Division of Labor.
Ackroyd, S. (red.) (2005). *The Oxford handbook of work and organization*.
Oxford: Oxford University Press.
- Clark, M. A., Anand, V., & Roberson, L. (2000). Resolving meaning:
Interpretation in diverse decision-making groups. *Group Dynamics: Theory,
Research, and Practice*, 4(3), 211-221. doi:10.1037/1089-2699.4.3.211
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*.
San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.
- Dik, B., & Hansen, J. (2011). Moderation of P-E fit--job satisfaction relations.
Journal of Career Assessment, 19(1), 35-50.
- Dobbin, F., & Boychuk, T. (1999). National employment systems and job

- autonomy: Why job autonomy is high in the Nordic countries and low in the United states, Canada and Australia. *Organization Studies*, 20(2), 257-291. doi:10.1177/0170840699202004
- Fuqua, D. R., & Newman, J. L. (2002). Creating caring organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(2), 131-140. doi:10.1037/1061-4087.54.2.131
- Gallie, D. (2003). The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19(1), 61-79. doi: 10.1093/esr/19.1.61
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-78. doi: 10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x
- Howitt, D. & Cramer, D. (2008). *Introduction to research methods in psychology*. (2. ed.) Harlow, England: Pearson/Prentice Hall.
- Kalleberg, A., Nesheim, T., & Olsen, K. (2009). Is participation good or bad for workers? *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116. doi:10.1177/0001699309103999
- Nilsson, E., Norén-Winsell, E. & Djärv, S. (1999). *Administration och arbetsledning i vård och omsorg*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, K., Hertting, A., & Petterson, I. (2009). "It depends on us": Employee perspective of healthy working conditions during continual reorganizations in a radiology department. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 33(2), 191-200.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Harlow: Addison-Wesley.
- Smith, J.A. (red.) (2008). *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. (2. ed.) London: SAGE.
- Wallenberg, J. (1991). *Decentralisering, ledarskap, medbestämmande: om sjukvårdens förnyelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., et al. (2010). Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 154-171. doi:10.1027/1866-5888/a000025

Bilaga 1

Beskrivning av genomförande av organisationsförändringen ”Medarbetarskap & Ledarskap”.

Under de senaste åren hade den aktuella organisationen genomgått omfattande och genomgripande förändringar, sett ur ett medarbetarperspektiv. Ett omfattande förändringsarbete väckte ett behov och önskemål att arbeta med bemötande och arbetsgrupputveckling i organisationen. Dåvarande sjukhuschefen ville involvera såväl chefer som medarbetare. Under diverse fokusgrupper växte olika teman fram då arbetet eftersträvade mer struktur. Därefter utformade en konsultfirma, som arbetat med liknande projekt tidigare, ett antal teman som var skraddarsydda för organisationen. Arbetet reviderades efter en dialog med ledningsgruppen, styrelsen, via MBL-förhandling (medbestämmandelagsförhandling) samt under chefsmöten. Därefter återstod åtta teman som kom att kallas ”Medarbetarskap & Ledarskap”:

1. Medarbetarskap.
 - Introduktion av materialet samt innebörden av ”Medarbetarskap och Ledarskap”.
 - Temat skulle bidra till en ökad förståelse kring varför ledningen valde att satsa på detta just nu.
2. Öppenhet- själv och andra.
 - Temat skulle få medarbetarna att förstå varför öppenhet för sig själv och andra är viktigt för medarbetarskap.
 - Medarbetarna skulle påbörja en inre dialog om arbetet och livet samt öka sin förmåga till reflektion. Detta var början på processen att bygga en egen identitet.
3. Ansvar.
 - Temat skulle få medarbetarna att förstå varför ansvar är viktigt för medarbetarskap.
 - Temat skulle öka förståelsen för vad det är som gör att deltagarna tar ansvar, alternativt vad det är som hindrar deltagarna från att ta ansvar.
 - Medarbetarna ska öka sin förmåga att reflektera. Processen skulle även utveckla medarbetarna till att ”lära känna” och skapa tillit i gruppen.
4. Identitet och Lojalitet.
 - Medarbetarna skulle förstå varför temat är en del i medarbetarskap samt skapa diskussioner kring lojalitetsbegrepp och -konflikter. Detta skulle öka förmågan till reflektion.
 - Temat skulle även hjälpa medarbetarna att komma överens om hur kommande lojalitetskonflikter skulle hanteras samt utveckla ”lära känna”- fasen och tilliten i gruppen.
5. Arbetsglädje och Stolthet.
 - Temat avsåg skapa insikt om begreppen motivation, arbetsglädje och stolthet. Det belyste även att motivation ofta handlar om medarbetarnas person och deras personliga agerande.
 - Gruppen skulle komma överens om hur de ville samarbeta för att skapa förutsättningar för ovan beskrivna begrepp samt fortsätta processen att ”lära känna” och skapa tillit i gruppen.
6. Initiativ till förbättring.
 - Medarbetarna skulle förstå varför initiativ är en del av medarbetarskap.
 - Diskussioner kring att ta initiativ samt diskussioner kring förutsättningar för att främja initiativ på arbetsplatsen.
 - Temat skulle öka kunskapen om metoder för ständiga förbättringar.

- Gruppen skulle komma fram till hur initiativ och förbättringsförslag skulle hanteras samt utveckla processen att ”lära känna” och skapa tillit i gruppen.
- 7. Bemötande.
 - Medarbetarna skulle inse vad positivt bemötande innebär samt vad deras egen roll betyder i mötet med andra.
 - Temat skulle utveckla processen där deltagarna ”lära känna” och skapar tillit i gruppen.
- 8. Samarbete över gränser.
 - Temat skulle få medarbetarna att förstå hur deras arbete hänger ihop med andra delar av verksamheten och på vilket sätt detta skapar en helhet. Därmed skulle medarbetarna kunna definiera vad som är delar och vad som är helhet och vilka konsekvenser det kan få att identifiera sig med någon av dem.
 - Temat skulle utveckla processen där medarbetarna ”lära känna” och skapar tillit i gruppen.

I början av 2009 genomfördes en pilotutbildning av dialogledare där de åtta teman prövades. I mars samma år trädde det nya arbetssättet i verket. ”Medarbetarskap och Ledarskap” var en början på ett nytt sätt att tänka och verka för en gemensam organisationskultur samt för ökad delaktighet i organisationen. Förhoppningen var att medarbetare och chefer skulle mötas och ha en god, vardaglig dialog. Samtliga chefer skulle gå utbildningen och arbeta med de åtta teman som skulle ingå. Ledningen såg utbildningen som en form av ledarutveckling. För att satsningarna på ledarskapsområdet skulle få full effekt krävdes det att medarbetarna inkluderades. ”Medarbetarskap & Ledarskap” var tänkt att föra diskussionerna, vidare genom att medarbetarna inbjöds att delta. Eftersom konsultfirman har copyright på materialet i ”Medarbetarskap och Ledarskap” delges ingen utförligare beskrivning av innehållet i det nya arbetssättet.

Intervjumall informanter/chefer

Be dem ge exempel!

- 1. Nu- sjukvårdens syfte med arbetssättet är att skapa en bättre dialog och ökad delaktighet i organisationen.**
Vad är en,
 - bättre dialog för dig?
 - ökad delaktighet för dig?

- 2. Hur har arbetssättet påverkat dig?**
 - 2.1 I din roll som arbetsledare?
 - 2.2 I din syn på rollen som arbetsledare?
 - 2.3 Arbetssätt?
 - 2.4 Din relation till dina medarbetare?

- 3. Har arbetssättet utvecklat dig som individ? Kan du ge exempel?**

- 4. Upplever du att det har blivit en bättre delaktighet? Ge exempel.**

5. *(Om ej svar ovan; upplever du att det blivit en bättre dialog? Dialog kan vara annat än relation)*

- 6. Efter att ha genomfört de åtta temana och fått tid att reflektera över det, hur ser du generellt på värdet av att genomföra dessa?**
 - 6.1 Var något tema viktigare än de andra?
 - 6.2 Skulle du vilja fortsätta med något tema?
 - 6.3 Skulle du vilja rekommendera andra att följa exemplet?

7. *(Om ej svar ovan; Använder du arbetssättet i ditt dagliga arbete?)*

Reservfråga om vi ej fått besvarat den;
8. *Upplever du någon förändring i din utveckling som,*
 - *Individ?*
 - *I din yrkesroll?*
 - 8.1 *Har du utvecklats som person?*
 - 8.2 *Upplever du en ökad förståelse kring dina arbetsuppgifter?*

- 9. Har du något att tillägga som vi inte tagit upp här?**

Intervjumall informanter/medarbetare

Frågor kring delaktighet

1. Vad innebär delaktighet för er?
2. Blir ni lyssnade på och känner ett ökat ansvar i organisationen?
3. Upplever ni att delaktigheten har förändrats? På vilket sätt, ge exempel.
3.1 Är delaktighet något bra eller dåligt? På vilket sätt?

Frågor kring dialog

4. Vad är en god dialog för er?
5. Har dialogen chef/medarbetare ändrats? Förklara
6. Om förändring, vad har den lett till?
6.1 (Till exempel; Förändring i form av engagemang, effektivitet, förståelse för varandra/arbetsuppgifter, öppenhet, samspel)
7. Vad har själva diskuterandet lett till?

Frågor kring samverkan

8. Hur vill ni att samverkan ska vara?
9. Finns det ett samarbete över gränser?
10. Har trivseln på arbetsplatsen förändrats?
11. Har förtroendet till varandra ändrats?
12. Upplever ni över och underordning i dessa (teman) sammanhang?

Frågor kring individen

13. Reflekterar ni över er själva och ert handlande? När/var/hur?
14. Har arbetssättet (Medarbetarskap och Ledarskap) påverkat er? Utveckla
15. Har arbetssättet (Medarbetarskap och Ledarskap) utvecklat er som individer? Beskriv

Frågor kring organisationen

16. Förstår ni vad organisationen vill åstadkomma?
17. Förstår ni hur betydelsefulla ni är för organisationen?
18. Känner ni en stolthet för organisationen?
19. Kan ni identifiera er med organisationen?
20. Känner ni lojalitet inför arbetsplatsen, AG och organisationen?
21. Upplever ni ett större ansvar för era egna arbetsuppgifter?
22. Känner ni ansvar för företagets framgång och misslyckanden?

Frågor kring patienterna

23. Hur patientnära är arbetssättet?
24. Upplever ni en förändring vad gäller patientvård vid mötet av olika sorters människor sedan arbetssättet har implementerats?
25. Upplever ni att ni använder arbetssättet som verktyg vid förhållningssättet till etiska frågeställningar i ert dagliga arbete?
26. Har arbetssättet hjälpt er att förstå patienterna på ett annat sätt?

Avslutande frågor

27. Efter att ha genomfört de åtta temana och fått tid att reflektera, hur ser ni generellt på värdet av att genomföra dessa?
28. Kunde man gjort på annat sätt?
29. Saknar ni något?

30. Tycker du att de pengar som lagts ner på arbetssättet var en bra satsning?
31. Var något tema viktigare än andra?
32. Skulle ni vilja fortsätta med något tema?
33. Skulle ni rekommendera andra att följa exemplet?

34. Har du något att tillägga som vi inte tagit upp här?

Medarbetarskap och Ledarskap

Vi är två studenter som går tredje året på Personalvetarprogrammet vid Högskolan Väst i Trollhättan. Då vi läser till Personalvetare förstår vi vikten av en god dialog mellan ledare och medarbetare samt att medarbetare känner delaktighet, inte minst vid ett förändringsarbete. Då vi tidigare fått inblick i xx "Medarbetarskap och Ledarskap" har vi blivit mycket intresserade av vad detta arbetssätt medfört på individnivå, och har också fått möjlighet att utvärdera det tillsammans med er på xx. Resultatet kommer att presenteras i form av en C-uppsats samt vid muntlig presentation inför kursdeltagare, handledare och examinator på Högskolan Väst. Uppsatsen kommer att finnas tillhanda för den som önskar.

Syftet med undersökningen är att utvärdera arbetssättet "Medarbetarskap och Ledarskap" och vilken betydelse det haft för de personer som berörts. Vi kommer att använda oss av enskilda intervjuer med dialogledare där frågorna kommer att fokusera på aspekter av personlig utveckling som "Medarbetarskap och Ledarskap" kan ha inneburit. Utöver individuella intervjuer genomförs gruppintervjuer bland medarbetare för att fånga upp erfarenheter som finns av detta arbetssätt i organisationen i stort. Vi har valt att göra tre fokusgruppintervjuer med en fokusgrupp per befattning.

Deltagare i fokusgrupperna väljs ut (slumpvis) från personallistor av oss och personerna blir därefter kontaktade och tillfrågade om deltagande. Genom ett sådant urval blir det möjligt att vara anonym. Intervjuer och fokusgruppsintervjuer kommer att bandas samt skrivas ut allt eftersom datainsamlingen görs. Allt material kommer att förvaras på ett säkert sätt. Förutom oss är det endast vår handledare vid Högskolan Väst som kommer att ha tillgång till forskningsmaterialet.

Vid presentationen av resultatet kommer ni som klinik att vara anonym; endast organisationens namn uppges. Vi hoppas, att ni vill dela med er av de värdefulla tankar och erfarenheter ni har. De personer som kommer att bli berörda får mer information längre fram.

Tack för att du tagit del av ovanstående information!

Vid eventuella frågor är du varmt välkommen att höra av dig till undertecknade.

Trollhättan i mars 2011-03-15

Med Vänlig Hälsning,
Tove Avrin, tove.avrin@student.hv.se
Camilla Gustafsson, camilla.gustafsson@student.hv.se

Högskolan Väst
Institutionen för individ och samhälle
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se