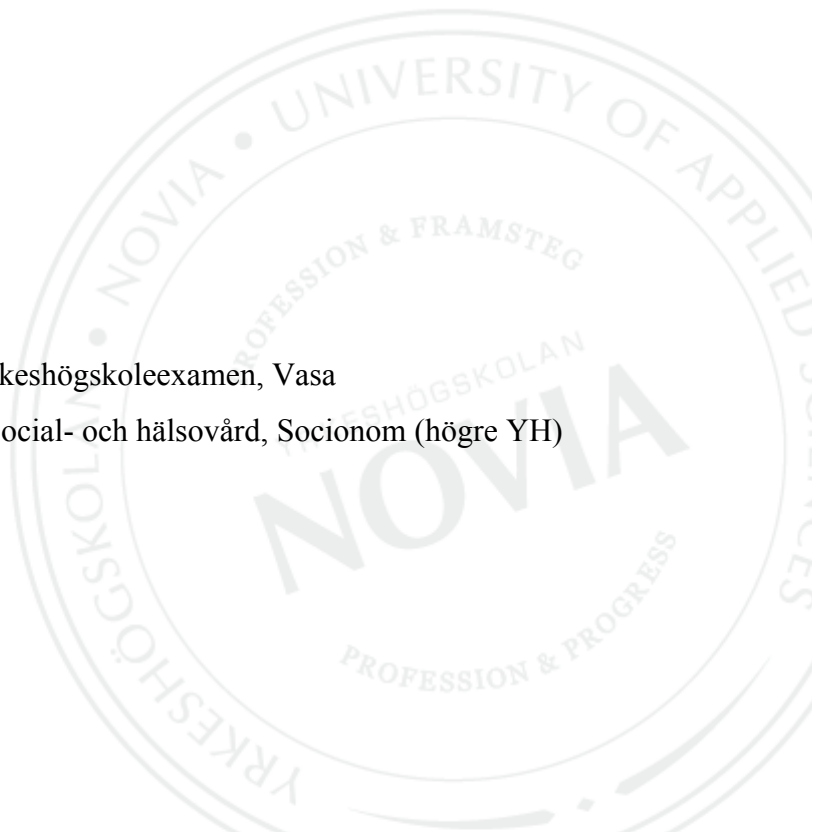




Förändringsarbete ur medarbetarperspektiv

Charlotta Blomqvist

Examensarbete för Högre Yrkeshögskoleexamen, Vasa
Utbildningsprogrammet för social- och hälsovård, Socionom (högre YH)
Vasa 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Charlotta Blomqvist

Utbildning och ort: Social- och hälsovård, Högre YH, Vasa

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Utveckling och ledarskap, Socionom

Handledare: Susanne Jungerstam

Titel: Förändringsarbete ur medarbetarperspektiv

Datum 7.11 2016

Sidantal 66

Bilagor 4

Abstrakt

Medarbetare är en viktig resurs i organisationer och organisationsförändring. Det är viktigt att undersöka organisationsförändring ur medarbetarperspektiv för att försöka förstå de reaktioner och attityder som uppstår hos personalen vid förändring och således undvika eventuella problem och skapa bättre förutsättningar för genomförandet. Syftet med examensarbetet är att undersöka personalens upplevelser av ett kvalitetsutvecklingsarbete, för att framhålla viktiga aspekter i förändringsarbete ur medarbetarperspektiv. Undersökningen genomförs genom fokusgruppintervjuer med personal från social- och hälsovårdsområdet och materialet analyseras med innehållsanalys. Målet är att lyfta fram vad personalen ser som viktigt i kvalitetsutvecklingsarbetet och därigenom kunna sammanställa ett resultat som kan tas till vara i det fortsatta arbetet med kvalitetsutvecklingen. Den teoretiska utgångspunkten i examensarbetet berör personalens perspektiv på och attityder gentemot förändrings- och utvecklingsarbete samt genomförande av förändring. Resultatet av undersökningen visar att personalens upplevelser av kvalitetsutvecklingsarbetet är relativt olika, en del är positiva och förstår målsättningen med utvecklingsarbetet medan en del är tveksamma och ser inte nytta med det. Det är mycket viktigt för personalen att de får tillräckligt med information och feedback, att de får känna delaktighet och att det finns en tydlig, gemensam vision för kvalitetsutvecklingsarbetet. Detta leder till högre motivation och engagemang samt en positivare inställning till kvalitetsutvecklingsarbetet och således kan organisationen ta tillvara personalen som resurs i arbetet med kvalitetsutvecklingen.

Språk: Svenska

Nyckelord: Förändringsarbete, Utvecklingsarbete,
Medarbetarperspektiv, Kvalitetsarbete

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Charlotta Blomqvist

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala, Ylempi AMK, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Ylempi AMK: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Susanne Jungerstam

Nimike: Organisaatiomuutos työntekijöiden näkökulmasta

Päivämäärä 7.11.2016

Sivumäärä 66

Liitteet 4

Tiivistelmä

Työntekijä on tärkeä resurssi organisaatiossa ja organisaatiomuutoksissa. On tärkeä tutkia organisaatiomuutos työntekijöiden näkökulmasta yrittäen ymmärtää työntekijöiden reaktiot ja asenteet muutostyössä. Tällä tavalla mahdollisia ongelmia voidaan välttää ja paremmat edellytykset muutoksen toteutuksessa luodaan. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia henkilökunnan kokemuksia laadun kehittämistyöstä, painottaen tärkeitä muutostyönäkökohtia työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus tehdään sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnan kanssa, kohderyhmien haastattelujen avulla, ja materiaali analysoidaan sisällön analyysin avulla. Tarkoitus on korostaa, mitä henkilökunta kokee tärkeänä laadun kehittämistyössä ja koota tulokset, jotka jatkossa voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Teoreettisena lähtökohtana on henkilökunnan suhtautumista ja näkökulmia muutos- ja kehittämistyöstä sekä muutosten toteuttaminen. Tutkimuksen tulos osoittaa, että henkilökunnan kokemukset laadun kehittämistyöstä ovat suhteellisen vaihtelevia. Osa henkilökunnasta ovat positiivisia ja ymmärtävät kehittämistyön tavoitteen kun taas osa ovat välttäviä ja eivät näe kehittämistyön hyötyä. On erittäin tärkeää, että henkilökunta saa riittävästi tietoa ja palautetta kehittämistyöstä, että he saavat osallistua ja että on olemassa selkeä, yhteinen visio laadun kehittämistyölle. Tämä luo enemmän motivaatiota ja sitoutumista sekä positiivinen asenne laadun kehittämiseen ja näin organisaatio voi hyödyntää henkilöstöä resurssina laadun kehittämistyössä.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Muutostyö, Kehittämistyö, Työntekijöiden näkökulma, Laadun kehittäminen

BACHELOR'S THESIS

Author: Charlotta Blomqvist

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

Specialization: Development and Leadership, The social field

Supervisors: Susanne Jungerstam

Title: Organizational change from an employee perspective

Date 7.11 2016

Number of pages 66

Appendices 4

Summary

Employees are an important resource in organizations and organizational change. It is important to examine organizational change from an employee perspective and try to understand the reactions and attitudes that arise among the employees in the change process, and in that way avoid problems and create better conditions for implementation. The purpose of this thesis is to examine the employees' experiences of the implementation of a quality improvement program and to highlight important aspects in organizational change from an employee perspective. The study is conducted by focus group interviews with employees from social services and health care and the material is analyzed using content analysis. The aim is to be able to compile a result that can be beneficial in future work with implementation of quality improvement. The theoretical part includes employees' point of view and attitudes towards organizational change and the implementation of organizational change. The results from the study show that the experiences of the quality improvement program are relatively different among different employees, some are positive and understand the purpose of the quality improvement program while others are hesitant and cannot see the point. For the employees, it is very important to receive enough information and feedback and possibilities to participate, and that a clear vision about the quality improvement program is highlighted. This leads to higher motivation and commitment and a more positive attitude towards the quality improvement program. In that way the organization can take advantage of the employees as a resource in the implementation of the quality improvement program.

Language: Swedish

Key words: Organizational change, Quality improvement,
Employee perspective

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
2	Syfte och frågeställningar	3
3	Bakgrund.....	4
3.1	Kvalitetsarbete	4
3.2	Personalens roll i kvalitetsutvecklingsarbete	6
3.3	Kvalitetsprogrammet SHQS	8
4	Teoretisk referensram	10
4.1	Personalens attityder till förändringsarbete	10
4.2	Personalens perspektiv på organisationsförändring.....	15
4.3	Att genomföra förändringsarbete.....	17
4.4	Sammanfattning av den teoretiska delen	21
5	Metod.....	25
5.1	Fokusgruppintervjuer.....	25
5.2	Urval av gruppdeltagare.....	26
5.3	Etiska överväganden	27
5.4	Analys av data.....	28
6	Resultat av undersökningen	31
6.1	Vision och motivation.....	31
6.2	Kommunikation och feedback	35
6.3	Delaktighet.....	37
6.4	Förtroende.....	39
6.5	Fortsatt arbete med kvalitetsutveckling	41
7	Diskussion.....	45
8	Kritisk granskning.....	54
9	Konklusion.....	57
	Källförteckning	61

Bilagor

Bilaga 1. Tillstånd för forskning

Bilaga 2. Information till deltagare

Bilaga 3. Blankett för samtycke

Bilaga 4. Intervjuguide

1 Introduktion

Organisationsförändring uppfattas idag av många som något naturligt och självklart, till och med som något oundvikligt. Trots att man inte alltid ser meningen med förändringarna och tvivlar på att de leder någonvart så är de flesta organisationer involverade i ett eller flera förändringsarbeten eller utvecklingsprojekt. Dock misslyckas ofta förändringsförsöken, så mycket som tre fjärdedelar av alla förändringsarbeten når inte framgång (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 11). Orsaker som kan skapa hinder för förändringsarbete kan enligt Sandström (2000, s. 21-22) bero på olika faktorer, t.ex. att visionen för förändringsarbetet saknas och Sandström lyfter även fram att hinder kan uppstå från flera håll; från människor som berörs av förändringen samt från strukturer och system i organisationen och omvärlden.

Enligt Bringselius (2014, s. 41) har forskare länge betraktat medarbetares motstånd mot förändring som ett av de huvudsakliga hindren för effektiv organisationsförändring och studier kopplar ihop medarbetares motstånd med känslor av rädsla, ilska och oro, vilka alla kan ses som hinder för organisationsförändring. Nyare studier däremot visar att medarbetares motstånd kan vara värdefull för organisationsförändring och att motståndet måste omprövas för insikten att motståndet kan vara befogat eller i alla fall användbar som feedback. Också Bovey och Hede (2001, s. 373) menar att när man ser medarbetarnas motstånd som en orsak till misslyckade förändringar är det betydelsefullt att undersöka ur individperspektiv och att balansera både mänskliga och organisatoriska behov. Angelöw (1991, s. 11-12) påpekar att litteratur kring organisationsförändring länge har utgått från organisationsledningens synvinkel men att det håller på att förändras. Medarbetare är en viktig resurs för organisationen och de spelar en central roll för organisationens framgång. Det är viktigt att undersöka organisationsförändring ur medarbetarperspektiv då medarbetarnas attityder kan vara avgörande för att uppnå organisationens målsättningar (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 164).

Det är för tillfället relevant med förändrings- och utvecklingsarbete i vårt lands social- och hälsovårdsorganisationer i och med den nya social- och hälsovårdsreformen som är under bearbetning. Reformen lägger bl.a. vikt vid konkurrenskraften i den kommunala servicen och de tjänster som produceras av kommunerna och samkommunerna bör vara konkurrenskraftiga i fråga om både pris och kvalitet (Jalonen, 2014, s. 5). I social- och hälsovårdsorganisationen Social- och hälsovårdsverket i Jakobstad är man aktiv med ett kvalitetsutvecklingsarbete genom vilket man bl.a. vill förbättra organisationens effektivitet och bättre möta kundernas behov. Målet är att nå kvalitetserkännande genom extern auditering, d.v.s. genom utomstående granskning, och för att nå målet deltar hela personalen i arbetet med kvalitetsutvecklingen. Under kvalitetsutvecklingsarbetets gång har det framkommit olika reaktioner hos personalen och frågorna har varit många. Vad går detta arbete ut på? Varför skall vi göra detta och leder det någonvart? Har vi arbetstid att avvara till detta? Eftersom personalen är en så pass viktig resurs i organisationen ser jag att det är nödvändigt att undersöka närmare kring deras synpunkter och upplevelser. Det är viktigt att försöka förstå de reaktioner och attityder som uppstår hos personalen, både inför och under ett förändrings- eller utvecklingsarbete, för att undvika eventuella problem och skapa bättre förutsättningar för genomförandet.

Ledningen för kvalitetsutvecklingsarbetet bekräftade att det nog kan vara av nytta att undersöka personalens upplevelser, att det skulle kunna ge organisationen användbar information inför det fortsatta arbetet med kvalitetsutvecklingen. Undersökningen genomförs genom fokusgruppintervjuer med personal från olika avdelningar och enheter i social- och hälsovårdsorganisationen och eftersom undersökningen görs ur medarbetarperspektiv består deltagarna av personal som inte har ledningsansvar. Den teoretiska delen av arbetet berör personalens perspektiv på och attityder gentemot förändrings- och utvecklingsarbete. I teorin framkommer även genomförandet av förändringar, för att belysa vad som är viktigt ur personalens perspektiv gällande förändringsarbete. Materialet analyseras genom innehållsanalys och undersökningens resultat presenteras i kapitel 6 och i kapitel 7 görs en sammanfattande diskussion där resultatet tolkas. Avslutningsvis görs en kritisk granskning av undersökningen och i det sista kapitlet framkommer en sammanfattande konklusion av arbetet.

2 Syfte och frågeställningar

Syftet med examensarbetet är att undersöka hur personalen i social- och hälsovårdsorganisationen har upplevt kvalitetsutvecklingsarbetet, för att framhålla viktiga aspekter i förändringsarbete ur medarbetarperspektiv. Genom att kartlägga personalens upplevelser och synpunkter är tanken att lyfta fram vad personalen ser som viktigt och vad organisationen bör satsa på för att ta till vara den resurs som personalen är i arbetet med kvalitetsutvecklingen. Undersökningen genomförs genom fokusgruppintervjuer med personal från olika avdelningar och enheter i organisationen. Målet med examensarbetet är att kunna sammanställa ett resultat som kan vara till nytta för organisationen då man arbetar vidare med kvalitetsutvecklingen. Frågeställningarna för examensarbetet sammanfattas som följande;

- Hur har personalen upplevt arbetet och processerna med kvalitetsutvecklingsarbetet?
- Vad ser personalen som viktigt i arbetet med kvalitetsutvecklingen?
- Hur kan organisationen ta till vara personalen som resurs i kvalitetsutvecklingsarbetet?

3 Bakgrund

Undersökningen i examensarbetet involverar personal från social- och hälsovårdsområdet och undersökningen genomförs för att kartlägga personalens upplevelser av ett kvalitetsutvecklingsarbete. Kvalitet och kvalitetsarbete är ett stort område och jag har valt att avgränsa genom att ta upp betydelsen av att arbeta med kvalitetsutveckling, främst ur social- och hälsovårdens perspektiv. Eftersom undersökningen görs ur medarbetarperspektiv tas även upp hur personal kan påverkas av arbete med kvalitetsutveckling och vilken deras roll är i kvalitetsarbetet. Slutligen i detta kapitel görs en beskrivning av det kvalitetsutvecklingsprogram som används i organisationen, d.v.s. SHQS, Social and Health Quality Service. Detta görs för att ge en inblick i vad kvalitetsutvecklingsarbetet handlar om och således underlätta för läsaren när det kommer till själva undersökningen, resultatredovisningen samt tolkningen av resultatet.

3.1 Kvalitetsarbete

Sociala innovationer, förändringsinitiativ med målet att möta samhällets krav och utmaningar, har alltid funnits och det går att konstatera att de alltid kommer att finnas, då samhället ständigt förändras och nya krav och utmaningar uppstår (Manzini, 2014, s. 57). Arbete med kvalitetsutveckling är viktigt att fokusera på då nya krav gör att även kraven på kvalitet förändras. Inom social- och hälsovården måste man kunna möta de behov som finns med inställningen att god kvalitet utgör en viktig del av grunden. Debatter om hur yrkesområden inom välfärdssektorn skall organiseras pågår ständigt, hur skall verksamheten se ut och hur skall kvaliteten säkerställas? Statsvetare, politiker och ideologer framför sina åsikter, men sällan hörs personalen som dagligen arbetar inom dessa områden (Tillberg, 2014, s. 8) och det finns en klyfta mellan beslutsfattande kring kvalitetsförbättring och det praktiska genomförandet av dessa beslut. Olika intressenter är involverade i utvecklingen kring betydelsen av kvalitetsarbete och politiker, professionella, forskare, klienter samt patienter har alla sina synpunkter som påverkar denna utveckling. Därför sker också åtgärder för kvalitetsförbättring från olika håll; genom politiskt ingripande, ingripande från ledningen och åtgärder genom att rationalisera professionella förfaranden. Dessa åtgärder låter bra i teorin, men misslyckas ofta i praktiken (Neubeck, Elg & Schneider, 2014, s. 73).

Cochran (2004, s. 5) menar att införlivande av kvalitetsförbättringsstrategier handlar om att förbättra kundtillfredsställelse, att skapa engagemang i organisationen och identifiera områden för förbättring samt främja beslutsfattande bland organisationens medarbetare. Organisationer måste kunna förutse eventuella hinder inför genomförande av kvalitetsförbättring för att förändringen skall kunna lyckas. Forskare är överens om att, oavsett vilket område det handlar om, så finns det vissa faktorer som gör processen effektiv. Ur personalens perspektiv handlar det om att skapa engagemang i organisationen genom delaktighet, genom att förebygga ombytlighet samt genom fortlöpande förbättring. Kvalitetsförbättring kan fungera effektivt om engagemang finns hos både medarbetare och ledare och om det ges tillräcklig skolning kring kvalitetsförbättring (Cochran, 2004, s. 6). Också Bergman & Klefsjö (1995, s. 35) samt Lagrosen & Lagrosen (2009, s. 50-51) menar att det är viktigt i kvalitetsarbete att alla engageras i arbetet och en viktig hörnsten är att alla medarbetare är delaktiga, att alla aktivt får påverka och delta i förbättringsarbetet. Det är medarbetarna som kan se detaljerna i det praktiska arbetet och av den orsaken finns det kunskap hos medarbetarna kring hur verksamheten kan förbättras, också när det gäller att identifiera problem (Lagrosen & Lagrosen 2009, s. 50-51).

När det gäller kvalitetsarbete i Finlands social- och hälsovård började diskussionen kring kvalitet flöda efter ekonomikrisen i början på 1990-talet (STAKES rapport, 2008, s. 9-10). Den första nationella rekommendationen för social- och hälsovårdens kvalitetsstyrning färdigställdes 1995 och man fokuserade på principerna att kvalitetsstyrning är en del av det dagliga arbetet, att kundorientering skall vara tyngdpunkten i kvalitetsstyrning och att social- och hälsovårdens kvalitetsstyrning skall förverkligas genom informationsstyrning. En del utmaningar kring kvalitet och kvalitetsstyrning uppstod och genom en ny nationell rekommendation försökte man åtgärda detta. Den nya rekommendationen hade bl.a. som mål att främja kundorienterad verksamhet, att beskriva hur kvalitetsstyrning bidrar till att stöda god serviceverksamhet samt att främja igångsättning och utveckling av kvalitetsstyrning i social- och hälsovårdens alla områden. Enligt den nationella rekommendationen för social- och hälsovårdens kvalitetsstyrning handlar kvalitetsutvecklingsarbete om ledning, planering, bedömning och förbättring av en verksamhet för att uppnå uppsatta kvalitetsmål. Kvalitetsmålen grundar sig på organisationens egen kvalitetspolitik och alla ledningsnivåer är ansvariga för kvalitetsstyrningen medan alla organisationens medlemmar är delaktiga i förverkligandet (STM, Stakes & Suomen Kuntaliitto, 1999).

3.2 Personalens roll i kvalitetsutvecklingsarbete

Lagrosen & Lagrosen (2009, s. 11-12) påpekar att det är människor som måste skapa kvalitet, vilket är särskilt viktigt inom den privata tjänstesektorn och den offentliga sektorn eftersom verksamheten grundar sig på mänsklig interaktion, och därför är det angeläget att beakta kunskap inom kvalitetsutveckling som är mer inriktad på mänskliga relationer och som integrerar kunskap från tjänstekvalitet och ett bredare samhällsvetenskapligt fält. Det är viktigt att se kvalitetsarbete och kvalitetsutveckling ur personalens perspektiv, då personalen är de som arbetar i direkt kontakt med patienterna och klienterna, och det är där som kvaliteten startar. Om man utgår från personalens erfarenheter, reflektioner, kompetens och behov skulle det kanske innebära att det framkommer en annan syn på vad kvalitet i välfärdsyrkena är, än utgående från politikernas och beslutsfattarens synvinkel. Tidigare erfarenheter av personal säger att kvalitet inte handlar om det som framkommer i enkäter och det som visas upp i diagram, utan kvalitet är det som uppstår när personalen har tid att lyssna och ta in varje unik situation, möjlighet att reflektera över knepiga situationer och utrymme att handla på klokast möjliga sätt (Tillberg 2014, s. 8).

Daugherty, et al., (2013, s. 627-641) har undersökt hur personal som har deltagit i en utbildning kring kvalitetsförbättring har upplevt utbildningen, med fokus på tillfredsställelse, förändring i kunnighet och förmåga att framgångsrikt engagera sig för initiativ till kvalitetsförbättring. Informanterna berättade att utbildningen utökade deras kunskaper kring kvalitetsförbättring och att förmannens understöd för utbildningen var nödvändig för att nå framgång. Vidare framgick att personalen tyckte att det är en utmaning att erbjuda ett utbildningsprogram för alla, eftersom alla deltagare har olika kunskaper om kvalitetsförbättring före utbildningen inleds. Det framgick att kurser för att friska upp minnet efter utbildningens slut vore bra och det framgick även att utbildningen var tidskrävande och störde deras dagliga arbetsplikter. En av respondenterna svarade att om hans arbetsuppgifter hade bestått av direkt patientarbete hade inte tid hittats för utbildningen.

Daugherty, et al., (2013, 627-641) lyfter fram att hälsovårdspersonal som är i direkt kontakt med patienterna spelar en viktig roll i verkställandet av förändring i hälsovården, då de har stort ansvar kring kvalitetsförbättrande initiativ och är ofta de första att rapportera svårigheter i det praktiska vårdarbetet. Utbildning och kompetensutveckling kan bidra till att möjliggöra

för personalen att ändra tankesätt och förbättra kvaliteten på servicen. Genom att inkludera personalen i team utbildning så förbättras servicekvaliteten. Nordström & Wilde-Larsson (2012, s. 138) tar också upp betydelsen av team i kvalitetsförbättringsarbete. Det är viktigt att inkludera personal från olika avdelningar med olika erfarenheter och utbildning för att skapa bra förutsättningar för förbättringsarbete.

Routi-Pitkänen & Virtanen (2007, s. 58-64) har gjort en undersökning där en modell för inläring av kvalitetsutveckling implementerades vid ett servicecenter för äldre. Resultaten visar på både främjande och blockerande faktorer för kvalitetsarbete bland personalen. Till en början upplevde personalen att implementeringen av kvalitetsarbetet försvårades mest av brådskan och brist på tid. Det framgick att personalen i första hand vill sköta arbetet med de äldre och i andra hand fokusera på kvalitetsarbetet. Vidare upplevdes bland personalen en oro över framtiden. De oroade sig över vad som händer med arbetsplatsen och de egna arbetsuppgifterna. Trots oron kom kvalitetsarbetet bra igång. Personalen hade tillsammans diskuterat kring utvecklingsområden gällande det egna arbetet och det verkade motivera för kvalitetsförbättring, och kvalitetsarbetet upplevdes som intressant och positivt. I resultatet framkom även att kvalitetsarbetet triggade igång många olika känslor hos personalen. Det förekom motstånd och en del visade motreaktioner mot ledningens beslut att starta en kvalitetsutvecklingsprocess. Reaktionerna i början handlade om att personalen inte ser mening i att sitta i timtal och göra pappersarbete, att de ändå inte leder någonvart, och de funderade också om de hittills har gjort ett så dåligt arbete att det nu måste utvecklas. Också positiva känslor framkom av kvalitetsarbetet och intresserade och entusiastiska medarbetare fick andra att bli entusiastiska och vidta åtgärder för att hjälpa till (Routi-Pitkänen & Virtanen, 2007, s. 58-64).

Enligt Routi-Pitkänen & Virtanen (2007, s. 64) skapar kvalitetsarbete både motstånd och främjande faktorer och om de främjande faktorerna överväger motståndet kan kvalitetsarbetet fortlöpa. Om personalen känner sig engagerade skapas mer resultat och aha-upplevelser än om enbart ledningen drar projektet. Det lönar sig om personalen redan från början engagerar sig, får skolning och blir motiverade eftersom således förebyggs motstånd och motståndet tar inte kraft och energi av personalen.

3.3 Kvalitetsprogrammet SHQS

Social- och hälsovårdsverket i Jakobstad tillhandahåller kommunal hälso- och sjukvård, socialomsorg, äldreomsorg och miljöhälsovård för invånare i Jakobstad, Larsmo, Nykarleby och Pedersöre med en personalstyrka på ca 1700 anställda. Social- och hälsovårdsverket har satsat på att utveckla sin kvalitet med hjälp av SHQS (Social and Health Quality Service) – ett kvalitetsprogram för social- och hälsovårdsservice. Med detta program vill man förbättra organisationens effektivitet och på ett bättre sätt uppfylla kundernas behov. Vidare används programmet för att beskriva organisationens helhet, d.v.s. struktur, processer, metoder, resurser och effektiv ledning av organisationen. SHQS – kvalitetskriterier fungerar som ett ramverk för kvalitetsarbetet och genom kriterierna fastställs kraven, dokument inventeras, rutiner förbättras och arbetet utvärderas.

Social and Health Quality Service (SHQS) är ett kvalitetsprogram för social- och hälsovårdstjänster som baserar sig på ISQua:s (International Society for Quality in Health Care) internationella principer samt krav på auditeringar och beviljande av kvalitetserkännanden. Programmet används av över 200 organisationer inom social- och hälsovården, både privata och offentliga. Organisationen startar med en utvecklingsprocess där uppbyggnaden av organisationens betjäningssystem, tjänsteprocesser och effektivitet analyseras systematiskt. Detta görs genom att använda SHQS – utvärderingskriterier som ett s.k. självbedömningsredskap. Utvärderingskriterierna rör fyra områden; ledning, resurshantering, processhantering samt utvärdering och utveckling. Kriterierna som används är utvecklade för att svara mot de finländska social- och hälsovårdsorganisationernas utvärderingsbehov, där det har beaktats Finlands lagstiftning, riksomfattande rekommendationer och god vårdpraxis.

Organisationens enheter gör självbedömningen genom att alla i personalen tillsammans går igenom kriterierna och på så sätt gör en utvärdering över den egna enheten. På detta sätt kan det framkomma vilka områden som uppfyller kriterierna och vilka områden som enheten måste utveckla för att uppfylla kriterierna. Sedan görs en intern auditering, d.v.s. en utvärdering hos alla enheter. Detta görs av interna auditörer, personer inom organisationen som har fått skolning att utföra auditeringar, och systematiskt gås alla enheter igenom. Detta görs för att se hur väl enheterna uppfyller kriterierna och vad som måste utvecklas. Före

auditeringstillfället samlar enhetsledaren ihop material från enheten som berör kriterierna och sänder till auditörerna vilka i sin tur går igenom materialet för att vara förberedda inför auditeringen. Vid varje auditeringstillfälle är det olika områden inom ramen för kriterierna som utvärderas och på så sätt är det en fortgående process för att utveckla kvaliteten i organisationen. Efter auditeringstillfället får enheterna en rapport sammanställd av auditörerna och där framkommer s.k. specialomnämningen, vilket handlar om områden som enheten sköter bra och får beröm för. I rapporten framkommer också de områden som enheten måste arbeta med, förändra eller utveckla för att uppfylla kriterierna.

4 Teoretisk referensram

De teoretiska utgångspunkterna i examensarbetet handlar om personalens perspektiv på och attityder gentemot förändrings- och utvecklingsarbete. Teoridelen berör även genomförande av förändring, med betoning på vad som är viktigt ur personalens perspektiv och deras behov gällande organisationsförändring.

4.1 Personalens attityder till förändringsarbete

Enligt Angelöw (2010, s. 16) finns det olika faktorer som har inverkan på personalens reaktioner i olika förändringssituationer. När det gäller den enskilde individen spelar tidigare erfarenheter av förändringar in, samt vilken kompetens individen har att hantera förändringen. För organisationen är det av betydelse hurudan inställning till förändringsarbete personalen har och hur genomförande av förändringsarbete ser ut och även omfattningen av förändringen. Vilka är de insatta åtgärderna och resurserna? Vilka är framtidsutsikterna (Angelöw, 2010, s. 16)? Medarbetare reagerar ofta inför en förändring genom att fundera kring vad förändringen betyder personligen och om det har en betydelse för deras ställning. Medarbetare funderar också om man tar hänsyn till deras erfarenheter, synpunkter och önskemål. Om medarbetare känner sig hotade eller otrygga i förändringssituationen kan motstånd uppstå och det kan ta sig i uttryck i passiv form, t.ex. genom negativa attityder och detta kan smitta av sig på omgivningen och andra medarbetare (Rubenowitz, 2004, s. 120-121).

Forskare har definierat attityder som specifika regelbundenheter av en individs känslor, tankar och anlag för att agera mot en viss aspekt i närmiljön. En annan definition indikerar att attityder reflekterar en persons tendens att känna, tänka eller bete sig positivt eller negativt gentemot objektet för attityden. När det gäller attityder mot förändring består de i allmänhet av en persons kognition kring förändring, emotionella reaktioner mot förändring och beteende mot förändring. Forskare har definierat olika reaktioner inför organisationsförändring hos medarbetare, vilka sträcker sig från starka positiva attityder till starka negativa attityder (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 163).

Angelöw (1991, s. 19, 21) menar att det inte är konstigt att attityder till förändringar ofta är negativa och att personal gör motstånd mot organisationsförändringar eftersom förändringarna är styrda från ledningen, förändringsstrukturen är bestämd och personalen har därmed inte så stora möjligheter att påverka. Det finns de som hävdar att förändring *alltid* leder till motstånd, men det är inte nödvändigtvis alltid så. Olika orsaker gör att personal antingen gör motstånd eller välkomnar en förändring. Enligt Yukl (2013, s. 91) är det sannolikt att medarbetare understöder förändringsinitiativ när det finns förtroende för ledaren och när medarbetarna anser att förändringen är nödvändig och effektiv. Dock är motstånd mot förändring vanligt i organisationer och det kan uppstå av flera olika orsaker. I tabell 1 presenteras en sammanfattning av de orsaker som Angelöw (1991, s.22-25) anser antingen skapar motstånd mot eller välkomnande av förändring hos personalen samt de faktorer som enligt Yukl (2013, s. 91-92) gör att medarbetare antingen accepterar eller gör motstånd mot en förändring. Det framgår ur tabellen att personalen kan vara negativt inställda till förändring om de upplever en oro eller ett hot av något slag, t.ex. oro att förlora arbetet eller att få sämre arbetsuppgifter, status eller förmåner. Vidare kan motstånd uppstå om arbetsledningen upplevs som inkompetent eller att förtroende för ledningen inte finns. Också om personalen inte är motiverade, inte känner sig delaktiga eller upplever påverkningsmöjlighet kan motstånd uppstå. Sedan kan en dålig tidpunkt för införande av förändring skapa motstånd och även om man upplever en osäkerhet för framtiden. Andra orsaker till motstånd är brist på information, man upplever inte att förändringen är kostnadseffektiv, man ser inte att förändringen är möjlig att genomföra eller att förändringen strider mot rådande värderingar (Angelöw, 1991, s. 22-25; Yukl, 2013, s. 91-92).

Det som å andra sidan kan skapa en positiv inställning till förändring är om personalen är trygg i sitt arbete, man är inte orolig att förlora arbetet, sociala kontakter eller andra förmåner. Om personalen upplever förtroende för ledningen och man ser att ledningen är kompetent är det mer sannolikt att en förändring välkomnas. Om personalen känner sig delaktig och ser egna möjligheter till att påverka är det troligt att de accepterar förändringen. Också om det är en bra tidpunkt för införande av förändringen, tillräckligt med information ges och personalen ser vilka möjligheter förändringen för med sig, kan det skapa en positiv inställning. Om personalen upplever att förändringen är genomförbar och följer deras värderingar minskas motståndet mot förändringen (Angelöw, 1991, s. 22-25; Yukl, 2013, s. 91-92).

Tabell 1. Orsaker till motstånd mot eller välkomnande av förändringar.

	<u>Orsak till motstånd mot förändring</u>	<u>Orsak till välkomnande av förändring</u>
Trygghet	Hotad anställningstrygghet	Trygghet i arbetet
Sociala kontakter	Sämre sociala kontakter i arbetet	Bättre sociala kontakter
Arbetsinnehåll	Försämrat arbetsinnehåll	Förbättrat arbetsinnehåll
Förmåner	Sämre förmåner p.g.a. förändring	Bättre förmåner
Arbetsledning	Inkompetent arbetsledning	Kompetent arbetsledning
Status	Risk för lägre status	Möjlighet till högre status
Förändringsvilja	Motivation till förändring saknas	Förändringsvilja finns
Delaktighet	Ingen möjlighet till delaktighet	Delaktighet möjliggörs
Förtroende	Tillit för ledningen saknas	Förtroende finns
Självkänsla	Ingen tilltro till egen påverkningsmöjlighet	Självkänsla
Tidpunkt	Dålig timing för förändring	Bra timing
Information	Avsaknad av information	Tillgång till information
Syn på förändring	Osäkerhet inför framtiden	Nya utmaningar erbjuds
Kostnadseffektivitet	Förändringen upplevs inte kostnadseffektiv	Fördelarna med förändringen läggs framom ekonomin
Genomförbarhet	Förändringen anses inte möjlig att genomföra	Förändringen ses som genomförbar
Värderingar	Förändringen strider mot medarbetarnas värderingar	Förändringen följer medarbetarnas värderingar

(Angelöw, 1991, s. 22-25; Yukl, 2013, s. 91-92)

Att medarbetare uppvisar motstånd mot förändring beror inte endast på okunnighet eller att medarbetarna inte är flexibla. Det finns många orsaker till det och det är en naturlig reaktion när medarbetare vill skydda sina intressen och känsla av självbestämmanderätt. Istället för att se motstånd som hinder för förändring kan man se det som en energi som kan förbättra förändringen (Yukl, 2013, s. 92). Weber och Weber (2001, s. 291) påpekar att medarbetare kan vara mycket skeptiska till förändringsinitiativ och både aktivt och passivt göra motstånd mot förändringen. Detta kan resultera i icke framgångsrika förändringsförsök, minskad moral eller produktivitet, höjd personalomsättning eller misslyckanden i organisationen i ett senare skede. Också Rubenowitz (2004, s. 118) säger att medarbetares reaktioner på förändring kan te sig mer eller mindre defensivt, att de antingen medvetet eller omedvetet hindrar nyskapande förändringar. Schalk, Campbell och Freese (1998, s. 158) menar att organisationsförändring innebär en förflyttning från det kända till det okända och en viss osäkerhet inför framtiden. Detta medför att medarbetarna i organisationer generellt inte understöder förändringen om det inte finns övervägande skäl till det. En viktig aspekt i förändringsplaneringen är således att tänka på hur engagemang för organisationsförändring skapas och för engagemang krävs att personalen är villig för förändring och att motstånd mot förändring övervinns.

Schalk, Campbell & Freese (1998, s.158) menar att ansatser för att övervinna motstånd mot förändring innefattar minst tre övergripande processer. Det handlar om kommunikation, stöd och delaktighet. Personal kan uppleva osäkerhet och genom effektiv kommunikation kan en del av denna känsla elimineras. Kommunikation är viktig för personalen eftersom de får information om förändringen, det minskar på spekulationer och ogrundade rädslor. Personalen är sannolikt mindre defensiva och mer villiga att dela sin oro om de upplever att deras känslor och uppfattningar tas i beaktande. Om personalen involveras i planerings- och genomföringsprocessen kan motståndet mot förändringen övervinnas och det skapar förändringar av hög kvalitet. Om medarbetarna känner ett engagemang i ett tidigt skede i förändringsprocessen ökar sannolikheten att de accepterar förändringen (Rubenowitz, 2004, s. 118). Vidare menar Weber och Weber (2001, s. 291) samt Vakola och Nikolaou (2005, s. 164) att medarbetares positiva attityder ofta är avgörande för att uppnå organisationens mål och forskning visar att i en atmosfär där förtroendefull kommunikation och samarbete existerar kan målen nås.

Schalk, Campbell & Freese (1998, s.157-163) har gjort en studie där kommunikation, stöd och delaktighet ses som de viktigaste komponenterna i genomförande av förändring och i aktionerna för att övervinna motstånd mot förändring. I studien fokuserar man på *det psykologiska engagemanget* som handlar om mindre förändringar som påverkar individuella medarbetare gällande deras uppfattningar och förväntningar på organisationen. Resultaten av studien visar att när kommunikationen, stödet och delaktigheten upplevs bättre bland medarbetarna i processen för genomförandet av förändring, är det positivt kopplat till det psykologiska engagemanget. Ju bättre det psykologiska engagemanget är, desto bättre är medarbetarnas attityder och det är då fråga om t.ex. högre tillfredsställelse och förtroende för organisationen samt lägre personalomsättning. Vidare visade resultaten att kommunikation kunde förhindra inkräktande på det psykologiska engagemanget när motståndet mot förändring orsakades av brist på information. Mindre än hälften av medarbetarna kände sig aktivt delaktiga i förändringarna och vissa medarbetare visade att de hade vant sig vid hur förändringar genomförs genom att gå med i förändringen, vilket tyder på att de upplevde att motstånd inte leder någon vart. Sammanfattningsvis är det psykologiska engagemanget nyckeln till om en organisationsförändring lyckas eller inte, enligt Schalk, Campbell & Freese (1998, s.157-163).

Förtroende är en viktig grund i samarbete mellan människor. När organisationsförändring påbörjas kan medarbetarna känns sig hotade gällande sitt arbete, sin roll eller position i organisationen och detta kan i sin tur göra att medarbetarnas förtroende för organisationen sänks (Yu, 2009, s. 19). Om medarbetarna däremot har förtroende för ledningen kan känslorna av osäkerhet inför en förändring minska. Förtroende kan också göra att medarbetare följer ledningens värderingar och ger därmed positivare respons till organisationsförändringar. Man har undersökt kring medarbetares förtroende för ledningen, uppfattningar kring övervakande stöd för förbättring och uppfattningar av organisatorisk beredskap för förbättring under ett planerat försök till organisationsförändring. Data samlades in under två tillfällen, en gång när förändringen började och en gång ett halvt år senare. Resultaten visar att efter ett halvt år hade förtroendet för ledningen ökat och resultaten tyder på att ju mer bekant medarbetare blir med förändringen och hur den kan påverka dem, desto mer höjs deras stöd för ledningen och förändringsförsöket (Weber & Weber, 2001, s. 295-296).

Öppen och tidig utbildning och kommunikation kan öka medarbetares förståelse för ett förändringsförsök och skynda på deras acceptans av förändringen. Studieresultat tyder på att ledningens försök att identifiera organisationens mål under en förändring kan ha en positiv inverkan på medarbetares attityder. Klarhet kring målen kan starkt bidra till att utveckla och upprätthålla positiva attityder hos medarbetare under en förändring (Weber & Weber, 2001, s. 296).

4.2 Personalens perspektiv på organisationsförändring

Forskning visar att människors agerande i olika situationer i första hand är baserat på hur de tolkar och förstår situationen, inte baserat på instruktioner om hur något skall utföras eller vad resultatet skall bli. För att samarbetet skall fungera i en arbetsgrupp måste det finnas en gemensam förståelse för vad arbetet innebär och vilka resultat man vill uppnå. Dock kan arbetsuppgifter, särskilt mer omfattande sådana, uppfattas på olika sätt av olika personer vilket kan leda till ineffektivitet. För personalen är det därför viktigt att de leds genom visioner och idéer istället för genom instruktioner och regler (Sandberg & Targama, 1998, s. 16-19). För att nå den målsättningen, att alla i personalen jobbar mot samma visioner och idéer, bör personalens kunskaper, erfarenheter och problemlösningsförmåga lyftas fram och personalen behöver känna delaktighet. På det sättet kan en organisation dra nytta av kunskaper från ”botten och upp”, vilket är gynnsamt för framgång (Sandberg & Targama, 1998, s. 16-19).

Med synsättet att organisationer består av människor med olika intressen, motiv och drivkrafter blir frågor som handlar om vems röster som hörs och vad som prioriteras viktiga. Även frågor som vems intressen blir styrande, vad inkluderas och exkluderas i förändringen, är viktiga att fundera på. Det är också relevant att lyfta fram eventuella marginaliserade röster. En förändring kan vara tvetydig om man ser på processen utgående från olika röster och intressen (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 180-181). Sveningsson och Sörgärde (2014, s. 182) lyfter fram exempel på utförda förändringsarbeten som visar att det är svårt att entydigt bedöma om en organisationsförändring har varit framgångsrik eller inte eftersom det beror på ur vems perspektiv man ser på saken. Sveningsson och Sörgärde (2014, s. 182) återger Richardson (1995) som skiljer på *kulturberättelser* och *röstberättelser*, där kulturberättelser handlar om officiella berättelser som är redskap för styrning och kontroll av tänkande och

agerande i en förändringsprocess. Röstberättelser är de förbiseddas erfarenheter och de är viktiga för att skapa en fördjupad förståelse av det som sker i förändringsprocesser. Det som även bör påpekas är att det kan vara svårt att generalisera medarbetares synsätt på förändring då det kan finnas skillnader i medarbetarnas individuella bakgrund, arbetssituation, utbildning eller karriärintressen.

Angelöw (1991, s. 20) tar upp tre sätt som personal vanligen värderar en förändring; irrelevant, positivt eller påfrestande. De irrelevanta förändringarna uppfattas inte medföra något av betydelse för välbefinnandet medan positiva förändringar upplevs som välgörande. Påfrestande förändringar upplevs medföra skada eller förlust, hot eller utmaning. Om förändringen upplevs som ett hot lägger personalen energi på att försvara sig, medan om förändringen upplevs positiv blir personalens agerande mer aktivt och konstruktivt. Rubenowitz (2004, s. 122) menar att medarbetare kan uppleva att förändringen inte medför någon nytta och att det därför inte berör medarbetaren och i ett sådant läge uteblir motivationen och det uppstår varken stöd eller motstånd mot förändringen. Yu (2009, s. 18) lyfter fram att ur medarbetares perspektiv kan organisationsförändring upplevas som en källa till stress, både privat och på arbetet. Även om strategi, struktur, kultur och system är viktigt i organisationsförändring så är det inte de faktorerna som utgör kärnproblemet. Medarbetare behöver hjälp att anpassa sig till förändringen och det är en viktig faktor att ta hänsyn till och hitta lösningar på.

Att förändringsprocesser misslyckas eller att de inte ger tillräckligt bra utfall är vanligt och i allt för många fall är resultatet av en förändringsprocess en besvikelse (Sandström, 2000, s. 21). Det påstås att så mycket som tre fjärdedelar av alla förändringsarbeten inte når framgång (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 11). Detta beror enligt Sandström (2000, s. 21) på en rad olika orsaker. En orsak är att visionen saknas, eller att visionen inte når ut till de berörda. Ur medarbetarnas perspektiv bör visionen vara tillräckligt tydlig och den bör kunna kommuniceras enkelt och rakt (Sandström, 2000, s. 21). Sandström (2000, s. 22) tar även upp att hinder och motstånd som kan blockera förändringsprocessen måste kartläggas, elimineras eller kringgås.

Sveningsson och Sörgärde (2014, s.9) menar att för att nå framgång i förändringsförsök så måste man fördjupa förståelsen av förändringsprocesser. Den tekniska aspekten på förändring, alltså *hur* man gör, räcker inte – det gäller att också förstå *vad* förändring betyder för de inblandade. Vidare måste den sociala dynamiken lyftas fram; relationer och interaktioner, som utmärker förändringsprocesser. Och som Bringselius (2014, s. 42) påpekar; om man ser medarbetares motstånd som feedback så kan motståndet hjälpa till att förbättra förändringsstrategier och därmed också öka möjligheterna för framgångsrik implementering av förändring. Vakola och Nikolaou (2005, s. 161) menar att alla pågående, till synes ändlösa, försök till förändring inte bara belastar organisationen utan även individerna. Förändringen utmanar den rådande situationen och individer kan uppleva osäkerhet och rädsla inför att inte klara av den nya situationen. Ahrenfelt (1995, s. 225) framhåller att det är nödvändigt att inneha viss teoretisk grundkunskap vid förändringsarbete. Kunskap som handlar om att se medarbetarna och organisationen i verkligheten och förstå den situation som råder inför en förändring.

4.3 Att genomföra förändringsarbete

Något av det vanligaste sättet att se på förändring i organisationer handlar om att se organisationsförändring som ett resultat av olika planerade insatser och aktiviteter (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 71). Mitchell (2013, s. 32) menar att det finns många sätt att implementera förändring. *Planerad förändring* är en målmedvetet, beräknande och samverkande försök att genomföra förändring och även det mest använda sättet. Planerad förändring handlar om ledningens ambitioner och planer för förändring samt förändringsprogram som har utvecklats av chefer på högre nivåer. Dessa typer av förändringsprogram är aktuella och uppmärksammade och det kan vara fråga om exempelvis omstrukturering, kvalitetsprogram eller nätverksarbete. De planerade förändringsprogrammen utformas vanligen som att antal på varandra följande skeden som skall genomföras vid specifika tidpunkter (Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 28, 31).

Enligt Alvesson och Sveningsson (2014, s. 32) finns det två etablerade sätt att se på planerad organisationsförändring, varav det ena har sitt ursprung i den gruppdynamiska skolan med Kurt Lewin i förgrunden. Många har försökt lösa hur och varför förändring sker och en del menar att en av föregångsmännen inom området är Kurt Lewin (Mitchell, 2013, s. 32). Lewin

utgick i sin forskning från att man uppnår organisationsförändring genom att fokusera på gruppdyamik och gruppnormer. Lewin ansåg att människors agerande påverkas av arbetsgruppens logik och normer och att det inte är lönt att använda belöning som ett sätt att förändra beteendet (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 76). Lewin skapade en s.k. 3-steps modell för organisationsförändring och enligt den är en förändring resultatet av störningar i det kraftfält som upprätthåller organisationens stabilitet. Lewin menar att när kraften som understöder en förändring är starkare än kraften som motverkar den så kommer organisationen att från ett tillstånd till ett annat. Om en förändring är välplanerad kan denna rörelse framkallas genom upptining av det gamla jämviktstillståndet och en nedfrysning av ett nytt jämviktstillstånd (Hatch, 2002, s. 386).

I processen att förändra beteende handlar det första steget i Lewins modell om att ”tina upp” (*unfreeze*) den situation som råder och medarbetare måste inse behovet av förändring. Endast på detta sätt kan det andra steget, d.v.s. förändringen ske. Då formar man situationen enligt den förändring eller utveckling man vill uppnå. Det tredje steget, att ”frysa ner” (*refreezing*) den nya situationen, är nödvändig för att få den nya förändringen eller det nya beteendet att bibehållas. Modellen kan till synes uppfattas som enkel, men det är en representativ och enormt praktisk guide i de komplexa och ofta svåra situationer som uppstår i förändringsprocesser (Levasseur, 2001, s. 71-73). Däremot menar Vakola och Nikolaou (2005, s. 162) att en del forskare betonar den föränderliga karaktären av organisationsförändring, vilken då inte följer Lewins trestegsmodell. Medarbetare idag upplever inte modellens enkla ordning och de upplever att de ständigt befinner sig i ett osäkert läge och därmed når de oftast aldrig ”återinfrysning”- steget.

En annan modell utvecklad för att stödja förändringsarbete, som har fått stort genomslag, är John Kotters 8-steps modell (1996). I bakgrunden för utvecklandet av denna modell fanns mycket praktisk kunskap av förändringsarbete och utformad med syftet att undvika problem i förändringsprocessen. Steg 1 handlar om att slopa ”vi är bra som vi är” mentaliteten i organisationen, medarbetarna behöver inse behovet av förändring. Steg 2 är att skapa en styrande koalition. För att medarbetarna skall kunna känna förtroende och tillit måste det finnas en grupp som har förändringsmandat och få denna grupp att arbeta som ett team. Som följande, steg 3, gäller det att utveckla en vision och strategi. Ett hinder för förändringsarbete är att man underskattar betydelsen av visioner och ser inte att de kan fungera som inspiration och drivkraft. Medarbetarna behöver en vision inför förändringen för att bli motiverade och

det behövs även strategier som konkret ger möjligheter att uppnå visionen (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-112).

Steg 4 handlar om att kommunicera förändringsvisionen. Visionen bör kommuniceras bland medarbetarna och således hålls förändringsarbetet vid liv. I steg 5 gäller att medarbetare blir delaktiga genom befogenheter att agera. Man måste avskaffa hinder och förändra system som underminerar förändringsvisionen och även uppmuntra till risktagande och icketraditionella aktiviteter. I följande steg, 6, är det viktigt att framhålla snabba framsteg. Tidigt i processen måste medarbetarna se framsteg i förändringen och det är viktigt att synliggöra och belöna dem som åstadkommer snabba förändringar. I det sjunde steget måste man befästa framsteg och producera fler förändringar. Seger utropas för ofta tidigt och därmed förankras inte förändringsarbetet tillräckligt hårt i organisationen och medarbetarnas motivation minskas. Det är viktigt att utnyttja den trovärdighet som uppstår efter snabba förändringar för att intensifiera förändringsarbetet av system och strukturer som anses försvåra förändringarna. Det 8:e och sista steget handlar om att förankra nya sätt att arbeta på och förändringar i organisationen. Genom att förankra förändringsarbetet i organisationskulturen skapas förutsättningar för långsiktig förändring. Genom att visa på kopplingen mellan nytt beteende och organisationsframgång möjliggörs en positiv syn på förändringen bland medarbetare (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-112).

Pollack och Pollack (2015, s. 63-64) har undersökt en organisationsförändring där man har använt Kotters 8 – stegs modell i genomförandet av förändringen. Modellen visade sig vara ett effektivt sätt att hantera förändringen, trots att en del anpassning krävdes för att tillämpa modellen efter till organisationens behov. Kotters modell presenteras som ett antal linjära steg, men i praktiken visade det sig att den är en aning mer komplex. Själva processen att skapa förändring visade sig vara linjär, men genom hela organisationen uppstod flera olika processer som överlappade varandra och framskred i egen takt, medan förändringsledningen gav stöd för att upprätthålla en strategisk linje mellan dessa processer.

Sandström (2000, s. 23) påpekar att när det gäller större förändringar ställs stora krav på medarbetarna, förändringarna är arbetskrävande och de tar lång tid att genomföra. För medarbetarna är det av stor betydelse att kunna skapa och se framgångar i kortare perspektiv. Vidare är det viktigt ur medarbetarperspektiv att ledaren är aktiv i att genomföra delprocesser, att framgångar belönas, att uppskattning visas etc. Medarbetarna i organisationen behöver se tidiga framgångar för att orka med och således kan helhetsprocessen fortlöpa. Om framgången dröjer för länge försvinner personalens motivation och drivkraft. Erfarenheter av förändringsarbete i organisationer säger att medarbetarna måste vara fullständigt delaktiga i processen för att förändring skall ske och de uppsatta målen skall nås. Delaktigheten kan ta flera former och att visa motstånd till förändring kan vara ett sätt, det kan till och med ha en kreativ effekt (Ahrenfelt, 1995, s. 17). Resultatet av en förändring beror sannolikt på vad som förändras, hur och när förändringen genomförs, vem som deltar i processen och hur mycket påverkan varje deltagare har (Yukl, 2013, s. 92).

En *förändringsprocess* berör den enskilde individen, arbetsgruppen och hela organisationen. Processen är mycket viktig, den pågår hela tiden, till och med *före* själva förändrings- eller utvecklingsarbetet påbörjats. Att ”ta tag i processen” handlar om att bland medarbetare konfrontera konflikter i ett tidigt skede, d.v.s. att reda ut eventuella missförstånd innan saken förstoras. Det handlar även om att *alla* chefer och *alla* medarbetare i organisationen är aktivt delaktiga i processen och att varje enskild medarbetare och chef har ansvar för sin del i helheten. Medarbetarna behöver även få se hur deras insats påverkar helheten (Ahrenfelt, 1995, s. 228-229).

Vidare under processens gång kan både chefer och medarbetare ta olika positioner, t.ex. visa motstånd eller en positiv inställning inför förändringen. Under processens gång är det viktigt för medarbetarna att de blir hörda att de får brainstorma och skapa kreativitet i vardagsarbetet. Vidare bör alla vara medvetna om det faktum att det inte går att veta det exakta resultatet av förändringen i förväg och för medarbetarnas skull är det viktigt att göra uppföljningar tillsammans för att öka tryggheten och minska oron. I processen arbetar organisationen med förståelse och utveckling, det gäller att hitta sitt koncept och genom erfarenheter och kunskaper få inspiration. Processen består av med- och motkrafter och det lönar sig att lyssna på kritik för att undvika eventuella fallgropar (Ahrenfelt, 1995, s. 229).

Processen saknar förutsägbarhet vilket gör att den ständigt förändras, något som *strukturen* däremot inte gör. Förutom att förstå processen inför förändringsarbete behövs även förståelse för strukturen. Strukturen handlar om en modell eller metod för förändringsarbete och det finns ett stort antal av dessa. Det som är avgörande är att hitta en modell som passar för just det förändringsarbete organisationen står inför. Förändringsledaren bör veta var organisationen står, vilka förhållanden som råder och vart man vill nå med förändringen och om man noggrant har förberett sig inför förändringsarbetet är det större sannolikhet att lyckas (Ahrenfelt, 1995, s. 230, 232-233). Ahrenfelt (1995, s. 230, 232-233) menar att när det gäller styrning i förändringsarbetet så är det processen som skall styras, inte medarbetarna, eftersom varje medarbetare tänker för sig själva. Chefen är beroende av sina medarbetare för genom deras frivillighet och motivation kan framgång nås.

4.4 Sammanfattning av den teoretiska delen

Utgående från den teoretiska delen har jag gjort en sammanfattning, vilket har resulterat i fyra delområden, se figur 1. Dessa delområden är viktiga för att skapa framgång i förändringsarbete ur ett medarbetarperspektiv. Det finns olika faktorer som är viktiga att fokusera på i förändringsprocessen eftersom de kan påverka medarbetarnas attityder till förändringen vilka i sin tur kan vara avgörande för förändringens framgång. Dessa delområden kommer att användas som teman i den intervjuguide, se bilaga 4, som används under fokusgruppintervjuerna.



Figur 1. Översikt över delområden

Visionens betydelse skall inte underskattas och medarbetarna behöver en vision för att bli motiverade (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-112). Om visionen inför en förändring saknas, eller att visionen inte når till medarbetarna, är det svårt för medarbetarna att bli engagerade och därmed blir förändringsarbetet lidande redan från starten (Sandström, 2000, s. 21). Medarbetarna behöver se vad man vill uppnå med förändringen, vad målet är. Det kan ha en positiv inverkan på medarbetarnas attityder om organisationens mål med förändringen identifieras och klagörs (Weber & Weber, 2001, s. 296). Enkel och rak kommunikation kan ge medarbetarna en bild av vad man vill uppnå med förändringen och skapa engagemang. För medarbetarna är det viktigt att de i förändringsarbetet leds genom visioner och idéer istället för att förändringen blir något påtvingat och nödvändigt ont. Alla medarbetare måste arbeta mot samma visioner med ett gemensamt engagemang (Sandberg & Targama, 1998, s. 16-19).

Om det inte finns en vilja till förändring bland medarbetarna så uppstår motstånd, medan om medarbetarna är motiverade och ser nytan med förändringen, välkomnas förändringen (Angelöw, 1991, s. 22-25). Om medarbetarna är motiverade och villiga för förändring redan i

ett tidigt skede i förändringsprocessen skapas engagemang och större sannolikhet för förändringen att bli lyckad (Schalk, Campbell & Freese, 1998, s. 158; Rubenowitz, 2004, s. 118, 122). Enligt Lewins 3 stegs modell för förändring (Levasseur, 2001, s. 71-73) måste medarbetarna inse behovet av förändring för att det överhuvudtaget skall gå att rubba den rådande situationen och sätta igång med förändringsarbete. Medarbetarna måste vara motiverade till förändringen och förstå att den är nödvändig. Med *vision och motivation* som det första temat i intervjuguiden handlar frågorna om hur personalen har upplevt visionen och målsättningarna med kvalitetsarbetet, hur motivationen har sett ut bland personalen och i deras arbetsgrupper samt hur engagemanget har sett ut inför kvalitetsarbetet. Här är tanken att försöka synliggöra om det har funnits brister gällande detta och hitta åtgärdsförslag för att höja motivationen och engagemanget. Tanken är också att lokalisera positiva upplevelser kring temat och ta fasta på dem för att sprida motivation och engagemang för kvalitetsarbetet.

Om medarbetarna inte får tillräcklig information kring förändringen kan det orsaka motstånd. Därför bör kommunikationen fungera och medarbetarna informeras (Angelöw, 1991, s. 22-25). Positiva attityder inför förändring bland medarbetarna är avgörande för framgång och det kan skapas genom förtroendefull kommunikation och samarbete. Det är viktigt för medarbetarna att tidigt i förändringsprocessen kunna se framsteg och genom feedback kring framstegen hålls medarbetarnas engagemang vid liv. Det har en positiv inverkan bland medarbetarna om framgångar belönas och om de får uppskattning för det arbete som förändringen medför. På detta sätt bevaras medarbetarnas motivation och drivkraft för förändringen (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-110; Ahrenfelt, 1995, s. 17). Det andra delområdet *kommunikation och feedback*, fungerar som följande tema i intervjuguiden och de centrala frågorna handlar bl.a. om hur informationsgången har sett ut gällande kvalitetsarbetet, hur man har diskuterat och samarbetat kring kvalitetsarbetet samt hur personalen har upplevt feedback under kvalitetsarbetet gång. Eftersom kommunikation och feedback är viktiga faktorer i förändringsarbete är det nödvändigt att undersöka hur personalens upplevelser ser ut och se om det finns behov av förbättring – alternativt ta fasta på vad som har upplevts som fungerande och bra och koppla det till fortsatt arbete med kvalitetsutvecklingsarbetet.

En orsak till negativa attityder inför förändringar är att medarbetare inte känner att de kan påverka och de känner sig inte delaktiga (Angelöw, 1991, s. 22-25). Om medarbetarna har befogenheter att agera skapas en känsla av delaktighet (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-112) och erfarenheter av förändringsarbete visar att för att förändringsprocessen skall fortlöpa och för att de uppsatta målen skall nås, måste medarbetarna vara fullständigt delaktiga (Ahrenfelt, 1995, s. 17). Medarbetarna bör känna sig involverade och delaktiga i planerings- och genomförandeprocessen och således kan motstånd mot förändringen övervinnas och lyckade förändringar skapas (Schalk, Campbell & Freese, 1998, s. 158). *Delaktighet* fungerar som det tredje temat i intervjuguiden och frågorna fokuserar således på hur personalen har upplevt sina påverkningsmöjligheter och möjlighet att vara delaktig i kvalitetsutvecklingsarbetet och de olika processerna. Har det funnit möjlighet att vara delaktig och ta egna initiativ eller är det ett område som borde utvecklas i det fortsatta arbetet?

En förändring utmanar den rådande situationen och medarbetare kan känna oro och rädsla inför framtiden (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 161; Rubenowitz, 2004, s. 120-122; Angelöw, 1991, s. 22-25; Schalk, Campbell & Freese, 1998, s. 158; Yu, 2009, s. 19). Om medarbetarna har förtroende för ledningen kan känslorna av osäkerhet minska och medarbetarna följer troligen ledningens värderingar och en positivare inställning till förändringen skapas. Ju mer bekant medarbetarna blir med förändringen och om de ser vilken inverkan förändringen har på dem i verkligheten ökas förtroendet för ledningen och förändringsförsöket (Weber & Weber, 2001, s. 295-296). Medarbetarna accepterar en förändring om de har förtroende för ledningen (Yukl, 2013, s. 91-91). Enligt Kotters 8 stegs modell för förändring (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-112) är det viktigt för medarbetarna att det finns en grupp som leder förändringen och att denna grupp kan arbeta som ett team. Det ökar medarbetarnas känsla av förtroende och tillit. Det fjärde temat i intervjuguiden berör *förtroende*. Är förtroende för utvecklingsarbetet och ledningen viktigt enligt personalen? Har personalen upplevt förtroende för kvalitetsarbetet och om inte – hur kan förtroende skapas?

5 Metod

Allt forskningsarbete startar med en eller flera frågor eller problem. Avgörande för val av metod för forskningen är vad man vill veta och få svar på genom undersökningen (Olsson & Sörensen, 2007, s. 13). I examensarbetet har en kvalitativ metod använts för att försöka besvara de uppsatta frågeställningarna och undersökningen genomfördes genom fokusgruppintervjuer.

5.1 Fokusgruppintervjuer

Kvalitativa metoder kännetecknas av att forskarens uppfattning eller tolkning av information är det centrala, t.ex. tolkning av motiv, sociala processer eller sociala sammanhang. Vidare handlar kvalitativa metoder om att samla riklig information om få undersökningsenheter, d.v.s. att gå på djupet, och det finns ett intresse för det unika eller avvikande. Kvalitativa metoder kan ha ett förklarande syfte och forskaren vill skapa förståelse för ett fenomen (Holme & Solvang, 1991, s. 76-79). Fokusgruppintervjuer valdes som metod för undersökningen då intentionen var att lyfta fram personalens synpunkter på kvalitetsutvecklingsarbetet och att genom diskussionerna erhålla ett tillräckligt omfattande material för att kunna bilda en uppfattning om personalens upplevelser av kvalitetsutvecklingsarbetet.

Wibeck (2010, s. 25-26) tar upp en definition på fokusgrupper som lyder; *"Fokusgrupper är en forskningsteknik där data samlas in genom gruppinteraktion runt ett ämne som bestämts av forskaren"*. Definitionen framhåller att fokusgrupper är en forskningsteknik, en metod för insamling av data för forskningsändamål och att data samlas in genom gruppinteraktion, där interaktiva diskussioner står i fokus. Det faktum att forskaren har bestämt ämnet är också kännetecknande för fokusgrupper. Det centrala ämnet som diskuterades under fokusgruppintervjuerna var kvalitetsutvecklingsarbetet och de processer som arbetet medför. Som grund för diskussionerna användes en intervjuguide, se bilaga 4, där de 4 delområden som framkom i kapitel 4.4 användes som teman. Dessa delområden, *vision och motivation, förtroende, delaktighet* samt *kommunikation och feedback*, användes som teman eftersom de

är viktiga byggstenar när det handlar om att skapa framgång i förändringsarbete ur ett medarbetarperspektiv.

Dalen (2007, s. 9) skriver att ändamålet med en intervju är att erhålla träffande och beskrivande information om hur människor upplever olika sidor av sin livssituation. För att nå informantens egna erfarenheter, tankar och känslor är den kvalitativa intervjun en väl lämpad metod. Fokusgruppintervjuer, eller fokusgruppdiskussioner, är en vanlig metod inom vårdvetenskaplig och samhällsvetenskaplig forskning. Fokusgruppintervju som metod kan ses som diskussioner i grupp där man på ett fokuserat sätt diskuterar olika aspekter av ett ämne eller tema och genom denna metod erhålls kunskap som baserar sig på kollektiva, gemensamma erfarenheter. I fokusgruppintervjun kan även erhållas information om olika perspektiv och sätt att tänka inom samma ämne. Det är viktigt att ämnet som skall diskuteras är välbekant för gruppen och att gruppen har något gemensamt att dela och diskutera (Dahlin-Ivanoff, 2015, s. 81-82). Eftersom kvalitetsutvecklingsarbetet berör all personal i organisationen är det ett ämne som är gemensamt för alla deltagare och avsikten var att alla deltagares erfarenheter skulle få komma fram och genom samspelet i diskussionerna kunde tänkas framkomma andra aspekter än vid t.ex. enskilda intervjuer.

5.2 Urval av gruppdeltagare

Deltagarna till fokusgruppintervjun väljs ut på basen att de kan tillföra värdefull kunskap till det undersökta ämnet. En viktig aspekt gällande fokusgruppintervjuer är det kollektiva bildandet av uttalanden samt de delade erfarenheterna och genom detta kan förståelse möjliggöras (Dahlin-Ivanoff, 2015, s. 82). När man skall sätta samman en fokusgrupp menar Gillham (2008, s. 97) att antalet personer bör vara minst sex och högst tio. Med detta antal är det möjligt att få med ett rimligt antal synpunkter och erfarenheter bland de som deltar. Ibland består grupperna av färre deltagare p.g.a praktiska skäl. I småskalig forskning används ofta 3-4 deltagare (Denscombe, 2009, s. 241). Oftast görs subjektiva urval för att rekrytera deltagare till fokusgruppintervjuer. Deltagarna väljs ut på basen av vissa personliga kännetecken som har relevans för forskningssyftet, d.v.s. de väljs inte slumpmässigt. Att rekrytera personer som känner varandra från tidigare kan vara till fördel vid intervjutillfället då tid inte nödvändigtvis krävs för deltagarna att bli bekanta med varandra, och på detta sätt kan diskussionen enklare flyta på (Denscombe, 2009, s. 242-243).

Jag valde deltagare till undersökningen för att inkludera personal från så många områden i organisationen som möjligt och jag valde även personal med olika arbetsuppgifter. Jag valde också att inkludera ett antal deltagare som var utbildade interna auditörer med tanken att öka spridningen på deltagarnas bakgrundskunskaper kring kvalitetsutvecklingsarbetet. Jag avgränsade deltagarna genom att inte ta med mellanchefer och högre chefer, då de åsikter och upplevelser som kan framkomma i undersökningen kan beröra ledarskapets agerande och syftet med undersökningen var att undersöka ur medarbetarperspektiv, d.v.s. inte personal i ledarskapsposition.

Undersökningen genomfördes genom tre fokusgruppintervjuer med 4 deltagare i två grupper och 3 i en grupp. Bland deltagarna fanns det representanter från det sociala området och äldreomsorgen, från miljövården samt personal från hälso- och sjukvården och en del av deltagarna var utbildade interna auditörer. Deltagarnas åldrar var mellan 25-60+ och deras arbetserfarenhet rörde sig mellan 2 och 40 år. Deltagarna bestod av både kvinnor och män.

5.3 Etiska överväganden

Som forskare är det viktigt att tänka på vissa etiska aspekter vid datainsamlingen, i analysprocessen och vid publiceringen av resultat. Forskaren måste respektera deltagarna gällande deras rättigheter och värdighet, se till att de inte tar skada av att delta i undersökningen samt arbeta på ett ärligt sätt som respekterar deltagarnas integritet (Denscombe, 2009, s. 193). Vidare är det viktigt att informationen som samlas in under intervjuerna skyddas noggrant och även deltagarnas identitet måste skyddas. Detta kan säkerställas genom att namn byts ut i transkriptionen av det insamlade materialet och även andra detaljer som kan tänkas avslöja deltagarnas identitet (Wibeck, 2010, s. 139). Det är viktigt att moderatören, d.v.s. den person som leder fokusgruppintervjun, både i början och i slutet av sammankomsten poängterar vikten av att alla deltagare hanterar det som framkommer i diskussionen konfidentiellt (Denscombe, 2009, s. 244). I resultatredovisningen namnges fokusgrupperna som A, B och C och materialet presenteras konfidentiellt, d.v.s. inget som kan röja någon av deltagarnas identitet framkommer.

När man gör en forskning får aldrig en person tvingas att delta, deltagandet måste vara frivilligt. Därtill behöver personen få tillräckligt med information om forskningen för att på basen av det besluta om deltagande. Detta gäller för de flesta forskningar, men särskilt den typ som förutsätter ett mer personligt engagemang från deltagarna. Även i de fall där data som samlas in är känslig för deltagaren eller om undersökningen är långvarig bör deltagarna ge sitt samtycke till att delta. Viktigt är att samtycket ges skriftligt, en formell dokumentering över överenskommelsen, i vilken det framgår att deltagaren har informerats om forskningen och gett sitt samtycke (Denscombe, 2009, s. 197-198).

Inför undersökningen anhöll jag om tillstånd för forskning av Social- och hälsovårdsverkets direktör för att genomföra undersökningen. När tillstånd erhöles, se bilaga 1, sände jag ut en förfrågan om att delta, se bilaga 2, per e-post till deltagarna. I förfrågan framgick syftet med undersökningen, information om hur undersökningen går till samt att det är frivilligt att delta. Vid intervjutillfället gav alla deltagare gav sitt samtycke att delta i undersökningen när de undertecknade samtyckesblanketter, se bilaga 3.

5.4 Analys av data

När kvalitativ data skall analyseras betyder det bl.a. att den insamlade datamängden skall reduceras (Ryen, 2004, s. 106). För att analysera innehållet i materialet från intervjuerna har en innehållsanalys gjorts. Innehållsanalysen som metod följer en procedur som börjar med att materialet (texten) bryts ner i mindre enheter. Enheten kan bestå av hela meningar, hela stycken eller rubriker. Sedan utarbetas relevanta kategorier, d.v.s. kategorier, frågor eller idéer som är intressanta för undersökningens syfte. Nästa steg handlar om att koda enheterna i överensstämmelse med kategorierna, vilka är de relevanta orden eller meningarna som passar i kategorierna (Denscombe, 2009, s. 307-308)?

Hsien & Shannon (2005, s. 1277) tar upp tre sätt att gå tillväga vid kvalitativ innehållsanalys. I det första sättet, den konventionella ansatsen, får materialet, d.v.s. texten, "tala för sig själv" och analysen och kodningen görs fritt utgående från texten. I det andra sättet, den styrda ansatsen, startar analysen av materialet med utgångspunkt i ett kodningsschema som sammanställts före undersökningen, vilket baserar sig på en teori eller relevanta

forskningsresultat. Det tredje sättet, den summerande ansatsen, involverar en kartläggning av nyckelord eller innehåll i materialet, med en tolkning av det underliggande sammanhanget som följd.

En fördel med innehållsanalys är att analysen ger en bra översikt över materialet. Det är möjligt att det som framträder i analysen ganska långt sammanfaller med de frågeområden som användes i intervjuguiden och då får forskaren svar på sina forskningsfrågor, men det kan också resultera i att det framkommer områden som deltagarna inte ville diskutera eller att det uppkommer områden i diskussionen som inte förutsetts innan (Wibeck, 2010, s. 105). Innehållsanalysen möjliggör en kvantifiering av innehållet i en text, metoden är tydlig och kan upprepas av andra forskare (Denscombe, 2009, s. 307-308).

Alla intervjuer varade ca 45-60 minuter och de spelades in på bandspelare och lyssnades sedan igenom och transkriberades, varpå materialet analyserades. I analysen utgick jag i det närmaste från det andra sättet som Hsien & Shannon (2005, s. 1277) tar upp, d.v.s. den styrda ansatsen. Den teoretiska delen av examensarbetet låg som grund för intervjuerna eftersom de teman som användes i intervjuguiden (vision och motivation, kommunikation och feedback, delaktighet samt förtroende) framkom i teorin som viktiga områden i förändringsarbete ur medarbetarperspektiv. De fyra teman fick i analysen fungera som bestämda kategorier och materialet, intervjutexten, i de olika kategorierna kodades och bildades till underkategorier. Kategorierna och underkategorierna presenteras i en tabell, se tabell 2. Ett område som diskuterades mycket under intervjuerna handlade om det fortsatta arbetet med kvalitetsarbetet och fick därmed bli en egen kategori.

Tabell 2. Förteckning över kategorier och underkategorier.

Kategori 1	Vision och motivation	Tveksamhet, positiva reaktioner, osäkerhet, klar uppfattning, engagemang och motivation samt oklarhet
Kategori 2	Kommunikation och feedback	Information, kommunikation, arbetsfördelning, samarbete, återkoppling, feedback och uppföljning
Kategori 3	Delaktighet	Påverkningsmöjlighet, intresse, engagemang och eget initiativ
Kategori 4	Förtroende	Förtroende, oklarhet, kunskap, information, tydlighet, kommunikation, feedback, positiva reaktioner och negativa reaktioner
Kategori 5	Fortsatt arbete med kvalitetsutveckling	Information, tydlighet, mera tid, samarbete, uppföljning, feedback, återkoppling samt ”botten-upp”

6 Resultat av undersökningen

I detta kapitel presenteras resultatet av undersökningen. Resultatet presenteras enligt de kategorier och underkategorier som framkom i analysen, se tabell 2. Diskussionerna i alla grupper förlöpte mestadels lugnt och alla fick komma till tals. Stundom pratade deltagarna i munnen på varandra och då blev jag, som fungerade som samtalsledare, tvungen att avbyta och leda diskussionen vidare. Under alla intervjutillfällen kändes stämningen överlag bra och deltagarna hade ett bra samspel i diskussionerna.

6.1 Vision och motivation

De kategorier som framkom under temat vision och motivation är *tveksamhet, positiva reaktioner, klar uppfattning, osäkerhet, engagemang och motivation, oklarhet*.

Inledningsvis fick deltagarna berätta hur de fick information om att kvalitetsutvecklingsarbetet skulle påbörjas i organisationen och hur reaktionerna såg ut inför det. Resultatet visar att deltagarnas reaktioner inför kvalitetsutvecklingsarbetet var blandade, de flesta var en aning *tveksamma* och funderade kring hur det skall gå att införa ännu ett utvecklingsarbete bland allt arbete som redan finns och att de upplevde att de inte hade tid, medan andra reagerade mer *positivt* och ville se att det kunde vara till nytta i arbetet. Deltagarna diskuterade också att kvalitetsutvecklingsarbetet inte får genomföras bara för att det är bestämt att det skall göras, det måste följas upp och uppdateras, så att det inte riskerar att bara lämna sedan och man måste verkligen vilja se att det leder till förbättring och utveckling.

”Man förstod att det var mycket arbete med det, då man har hört om tidigare kvalitetsarbeten.”

”Det är mycket på gång och det här är en sak av det. Så det kommer som en sak till, inte direkt negativt men att det är många saker på gång.”

”Som jag kommer ihåg det, så när det först kom på tal, så eftersom jag kanske är en sådan person som tycker om att utveckla och så, så jag själv var positiv till det. --- Men jag märkte när vi började prata om det så fanns det ett stort motstånd, ja, det gjorde det. Att ”hjälp” en till administrativ uppgift och vi som knappt hinner sköta grundvården, hur skall vi fixa det här?”

”Jag tänker som först att man skall ha nytta av det här i arbetet, för det är ju tänkt så, men här kommer både positiv och negativ feedback om det här. Det är den här tidsbristen och kanske viljan, och det, mycket som styr.”

”Jag upplever nog att jag inte egentligen har tid. Det vanliga arbetet tar så mycket tid.”

”Så länge det inte lämnar som något dokument någonstans...”

Sedan diskuterade deltagarna hur de upplevde målsättningen och visionen med kvalitetsutvecklingsarbetet. Under fokusgruppintervjuerna framkom att deltagarna hade varierande upplevelser av vad målsättningen och visionen med kvalitetsutvecklingsarbetet är. En del hade en *klar uppfattning* om målsättningen och förstod vart man vill nå med kvalitetsutvecklingsarbetet medan andra kände sig *osäkra* och att de inte alls hade någon uppfattning om vad man vill åstadkomma med det, d.v.s. vilka målsättningarna är. En del av deltagarna upplevde kvalitetsutvecklingsarbetet som ogripbart och kunde inte riktigt sätta sig in i vad det handlar om. Ur intervjuerna framgår att deltagarna hade olika kunskaper och erfarenheter sedan tidigare gällande kvalitetsarbete. En del hade kommit i kontakt med det tidigare medan det för en del var något helt nytt.

”Det skall ju förbättra vårt arbete och vi utvecklas och får bättre kvalitet på vården och bättre sätt att jobba.”

”Det började ju där, att man ville ha ett system som skulle gälla hela verket, ett gemensamt verktyg för att utveckla kvalitetsarbetet.”

”Nog har vi säkert gått igenom det, men ett bevis på att åtminstone inte jag har tagit in det är det att jag inte riktigt kommer ihåg vad vi har gått igenom och vad som har blivit sagt. Skulle jag ha det på klart så skulle jag ju komma ihåg det. Så endera är det jag som inte minns eller så har det blivit otydligt framfört.”

”Jo, du frågade vad målet eller huvudtanken är, det har jag ingen aning om, jag vet inte vad det slutgiltiga är...”

Vidare fick deltagarna diskutera kring sin motivation och sitt engagemang att arbeta med kvalitetsutvecklingen och hur/ om motivationen och engagemanget hade förändrats under kvalitetsutvecklingsarbetets gång. Ur intervjuerna framkom att *engagemanget* och *motivationen* för kvalitetsutvecklingsarbetet har sett olika ut bland deltagarna. En del hade från början känt sig *motiverade* och *engagerade* att arbeta med kvalitetsutvecklingen, men efter en tid hade *motivationen* sjunkit. En del hade överhuvudtaget inte känt *engagemang* för att arbeta med kvalitetsutvecklingen och det fick lägre prioritet än annat jobb och det blev som ett projekt i mängden. Under intervjuerna berättade deltagarna även lite kring hur de upplevde *engagemanget* och *motivationen* hos kollegorna i sin egen arbetsgrupp, och även hur reaktionerna såg ut inför kvalitetsutvecklingsarbetets start och under arbetets gång. Några deltagare upplevde att de inte förstod materialet som hör till kvalitetsutvecklingsarbetet och på grund av det sjönk *motivationen*. Vissa deltagare kände också att det var för mycket material på en gång att arbeta med och att det gjorde att det blev övermäktigt och *motivationen* sjönk. Det framkommer också att deltagarna såg det som att en del av deras kollegor kände sig tvingade att delta, att det inte egentligen hörde till dem. Här funderar deltagarna på det faktum att det nog hör till allas arbetsuppgifter att utveckla kvaliteten.

”Jag upplever att min har dalat. Jag har haft en högre motivation än vad jag har idag. ---”

”Vad skall man säga, inte är det så bra som det kunde vara. Det gör ju nog att man upplever en frustration då man själv vill försöka få något till stånd och på något vis känns det väldigt oorganiserat. --- fast man själv kanske har motivation och ett intresse av att gå in i det här och försöka motivera andra så känns det lite som att det finns ju överlag för lite kunskap.”

”Själv har man ju varit positiv till det, eftersom jag tycker om att jobba med det här. Men nog har man, speciellt de här självbedömningarna som man skulle fylla i, nog var det ju folk som tyckte att det var jobbigt, jobbiga frågor att svara på och som inte riktigt förstått vitsen med det här kvalitetsarbetet. Man vill väl som se något resultat med det, och inte att det bara skall vara en arbetsbörda.”

”Då blir man väldigt ointresserad till slut när det känns övermäktigt, så tänker man äh, men vi sätter det åt sidan, det här får någon göra som förstår mer vad de skall göra, och så fortsätter man med sitt.”

”Jag tycker det här senare nu så har folk blivit positivare till det, upplever jag åtminstone.”

”Jag upplever det inte så jag. Det är nog mycket att de inte vill, mycket ”att vi måste”...”

Det framkom också under intervjuerna att en del av deltagarna inte såg nyttan med kvalitetsutvecklingsarbetet och vad det hade för betydelse för det egna arbetet. Det framkom att det fanns mycket *oklarheter* gällande kvalitetsutvecklingsarbetet och de olika processerna och vad det i praktiken innebär. Mycket upplevdes som diffust och deltagarna upplevde att det inte har tydliggjorts tillräckligt varför alla skall vara med och hur mycket jobb som krävs. En del av deltagarna upplevde också att språket som används i kvalitetsutvecklingsarbetet är svårt att förstå, och det är något som försvårar arbetet och dämpar intresset. Men det framkom även att en del av deltagarna hade en *klar uppfattning* och man förstod nyttan med utvecklingsarbetet och kunde se de olika processernas direkta koppling till det egna praktiska arbetet.

”Det är ju väldigt brett på något sätt, alla vet ju vad kvalitet är, jo, men jag tycker jag fick kanske inte fingret på vad det egentligen handlar om. Det rör ju sig på så många nivåer det här kvalitetsarbetet, jag har inte riktigt koll på alla nivåer, det känns som att man inte riktigt vet och tänker att vissa nivåer sköts från chefshåll som man inte skall behöva blanda sig i. Eller ens ha ork eller intresse.”

”Alla har kanske inte varit riktigt delaktiga för att de inte har haft kunskapen och inte riktigt förstått vilken nytta man har av det i det praktiska arbetet och på vilket sätt det liksom skulle kunna effektivisera och hjälpa en.”

”Det som jag har kommit i kontakt med, jag tänker att jag har varit med och gjort upp dokument som vi inte har haft i skick om vi säger så, som vi har gjort upp och gått igenom. Så det är ju en bra sak i alla fall, att gå igenom de här arbetsprocesserna.”

”... man kan ju faktiskt få idéer och man kan som auditerare, har jag märkt, att jag har kunnat föreslå något som jag har sett på något annat ställe som fungerar jättebra och det har faktiskt förverkligats och det har tagits emot bra, så visst finns det bra saker.”

6.2 Kommunikation och feedback

Under temat kommunikation och feedback framkom följande kategorier; *information, kommunikation, arbetsfördelning, samarbete, återkoppling, feedback och uppföljning.*

Som följande fick deltagarna diskutera kring hur de har fått information om kvalitetsutvecklingsarbetet, både inför och under arbetets gång. Deltagarna mindes att då utvecklingsarbetet körde igång hade de fått e-post med *information*. Några deltagare funderade att det har diskuterats på något möte, så där i förbifarten. Vidare hade en del av deltagarna fått *information* på gemensamma regionala möten, veckomöten och av den närmaste förmannen samt e-post av ledningen för kvalitetsutvecklingsarbetet. Skolning för auditörer samt *informationstillfällen* hade också ordnats. Trots det upplevdes det av deltagarna som att *informationen* var bristfällig och inte riktigt nådde ut till alla.

”Jag tycker inte jag kan minnas att jag skulle ha fått någon information på länge om någonting som berör kvalitetsarbete, så jag vet inte om jag har missat det eller så har det inte kommit.”

”Det har ordnats informationstillfällen för personalen, och för förmännen, sedan har det lite varit upp till var och en i vilken utsträckning man har deltagit, eller till förmännen att se till att folk går dit, för att få den där infon.”

”Det har ju funnits en grov plan för kvalitetsarbetet, hur det skall gå framåt och vart man strävar, men det skulle kanske ha behövt vara mer lite mer, lite tydligare och mera utfunderat, just med info, att vilken info behövs.”

Sedan fick deltagarna berätta hur diskussionerna och samarbetet kring kvalitetsutvecklingsarbetet hade sett ut i deras arbetsgrupper. Deltagarna diskuterade hur *kommunikationen* hade sett ut i arbetsgrupperna, samt hur man tillsammans hade arbetat kring processerna. Ur intervjuerna framgår att *kommunikation* nog hade förekommit, men att intresset för kvalitetsutvecklingsarbetet hade varit dåligt. Resultatet visar att det även fanns olika åsikter bland deltagarna när det gällde *arbetsfördelningen* i arbetsgrupperna. En del menade att *samarbetet* hade fungerat bra och att arbetet hade fördelats jämt mellan personalen, medan andra upplevde en ojämn *arbetsfördelning*. En deltagare påpekade att hen inte hade varit med i någon grupp överhuvudtaget. En del uppfattade det som att arbetet med kvalitetsutvecklingen är påtvingat och att alla mer eller mindre måste vara med.

”Vi har nog som diskuterat det på utvecklingsdagar.”

”Vi har jobbat kanske 1-2 gånger i veckan med att vi har samlat några personer i personalrummet och så har de suttit och kommit med förslag och synpunkter --- Alla har nog deltagit i någonting.”

”Alla har säkert haft möjlighet att säga vad de tycker, men jag tror de flesta har låtit bli... ointresse eller sen att man känner att det inte riktigt berör en, men möjlighet har nog getts om man har åsikter att föra fram.”

”Jag tycker att det har varit svårt, det har som inte fungerat, det är egentligen ingen som håller i trådarna.”

”Man har ju organiserat det olika, man har utsett vissa kvalitetspersoner som är ansvarig för 1-2 saker, att det inte hänger på en eller två personer, allt från A till Ö.”

Vidare fick deltagarna diskutera kring feedback gällande kvalitetsutvecklingsarbetet. Under intervjuerna framkom av alla deltagare att de inte hade fått någon *feedback* på det arbete de hade gjort med kvalitetsutvecklingsarbetet. Den enda *återkopplingen* de hade fått är den *feedback* som de interna auditörerna gav efter den interna auditeringen som hölls på respektive enhet. Alla deltagare framhöll behovet av att få *återkoppling* och även *uppföljning*, samt hur viktigt det är med *feedback* för att veta om man är på rätt väg och att man gör ett bra

jobb. I en grupp diskuterade man att den externa auditeringen snart skall genomföras, men att man inte visste exakt vad som krävs inför detta, vad enheterna bör göra för att vara förberedda. Deltagarna menade att det vore bra med *feedback* för att veta just det, har man gjort något bra och vad krävs ännu för att vara redo för extern auditering.

”Det är nog en stor sak, att skulle man få det och just lite ”tack” och lite uppmuntran, så skulle du lite mer kunna göra det här, så skulle det vara roligare.”

”För det där med uppföljning är ju jätteviktigt, i alla sammanhang, annars lämnar saker. Men vet man att det blir en uppföljning så tenderar det ju att gå framåt.”

”Det där tror jag är lite dåligt i hela organisationen, i många organisationer, i vår också. Att den där feedbacken kommer ju väldigt, väldigt sällan. --- Positiv feedback, det är nog en bristvara. --- Jag tror ju att man får mera ut av folk, mera motiverad personal om man kan ge positiv feedback.”

”Inte vet jag om vi har fått mycket feedback på det inte. Det har nog faktiskt varit på noll.”

”Förmannen har avsatt tid för att gå igenom det, men inte någon feedback.”

6.3 Delaktighet

I följande tema, delaktighet, framkom kategorierna *påverkningsmöjlighet*, *intresse*, *engagemang* och *eget initiativ*.

I temat som berör delaktighet fick deltagarna berätta om hur de upplevde sina påverkningsmöjligheter och känsla av delaktighet. Nästan alla deltagare kände att de hade kunnat *påverka* och vara delaktiga i kvalitetsutvecklingsarbetet. Men trots att de flesta hade varit delaktiga och jobbat med utvecklingsarbetet och processerna så kunde deltagarna inte påstå att de hade upplevt något stort *intresse* och någon stor vilja att delta, varken bland sig själva eller bland kollegor. Det diskuterades i alla grupper att det tar mycket tid att vara *engagerad* i arbetet med kvalitetsutvecklingen, och det kan göra att en del inte kan delta eller inte är så aktiva att delta, även om möjlighet ges.

”Vi har fått vara med, jo, men inte vill jag påstå att det har varit, att folk har brunnit för det, men de har fått vara med.”

”Det har varit ganska fria händer, så det är ju på ett sätt motiverande nog om man ser positivt på det. Man har själv fått planera hur man vill lägga upp det.”

”Jag tycker nog vi har haft det så att det hör till att alla är med, så är det bara. Alla har kanske inte varit lika delaktiga, men nog har det ändå kommit fram mycket åsikter då man väl har gjort självbedömningen, att på något vis har vi bestämt att så är det, att alla är med, för att det hör till hela arbetsgruppen, att man tar sitt ansvar.”

”En del har haft avsatt tid för detta och då kanske man hinner mer med det än om man skall göra det på sidan om.”

”Det är nog ganska omöjligt att göra det, är du i avdelningsarbete så har du ingen möjlighet med något kvalitetsarbete. --- Du måste ha skilda dagar.”

Sedan diskuterades frågan om hur de ser på sina möjligheter att ta *egna initiativ* gällande kvalitetsutvecklingsarbetet. Även kring detta fanns det aningen olika åsikter och uppfattningar, största delen kände att de har kunnat *påverka* och ta *egna initiativ* medan andra kände att kvalitetsarbetet har varit för styrt och att det kan medföra risker när det handlar om att vara kreativ. Deltagarna i grupp A var alla eniga om att man har kunnat *påverka* och att det har funnits en öppen kommunikation. Några funderade att förmannen har varit med på möten kring kvalitetsutvecklingsarbetet och att denne har fört ärenden vidare och att man således har kunnat *påverka*. I grupp B fanns åsikter om att kvalitetsarbetet till en viss del är för styrt.

”Jag tycker nog att det är ganska styrt det här jag, eftersom det skall uppfylla vissa kriterier, det skall vara på ett visst sätt, så skall allt se ut på ett visst sätt för att det skall bli godkänt.”

”Man lovordar ordet kreativitet samtidigt som man styr det väldigt starkt, så egentligen finns det inget utrymme för kreativitet, för nya idéer, stora nya idéer, också i det lilla. Där finns också en risk att det blir för top-styrt, eller det blir för stelt.”

”Jo, nog har man möjlighet att påverka, absolut, jo.”

6.4 Förtroende

Under temat förtroende framkom följande kategorier; *förtroende, oklarhet, kunskap, information, tydlighet, kommunikation, feedback, positivt och negativt.*

I det sista temat handlade diskussionerna om förtroende. Deltagarna fick fundera på hur de ser på förtroende och om det är viktigt med förtroende inför kvalitetsutvecklingsarbetet och för ledningen och hur förtroende kan skapas. Det framkom att de flesta deltagare upplevde *förtroende* för ledningen, men att *förtroendet* ibland inte var så starkt. Alla var dock eniga om att det är viktigt att det finns ett *förtroende* för ledningen. Under gruppintervju B och C framhöll deltagarna den *oklarhet* som de har upplevt kring kvalitetsutvecklingsarbetet, när diskussionen fortsatte kring ledningen och förtroende för kvalitetsarbetet. Deltagarna upplevde att de behöver få *kunskap* på en sådan nivå att de förstår och på ett sådant språk att även de som inte är så insatta i teorin kring kvalitetsarbete kan förstå och få det mesta ut av det. Deltagarna efterlyste mer *tydlighet* kring processerna, det skulle kunna minska på risken för dubbelarbete och öka möjligheterna att alla enheter och avdelningar arbetar med processerna på samma sätt. Deltagarna uttryckte också att det måste framgå mer *tydligt* var all information och allt arbete med kvalitetsutvecklingen finns dokumenterat och var det skall sparas så att alla har samma möjlighet att hitta det.

”Nog är det viktigt med förtroende, nog är det ju det. --- Svårt att säga procentuellt hur mycket förtroende man måste ha, men man måste nog ha, för har man inte alls så då går det inte.”

”Jag tycker att det känns lite märkligt att fundera att man inte skulle ha förtroende. Jag tycker man tappar inte förtroendet i första hand.”

”Sen är det så självklart för de som jobbar med det här, de som är inne i det här, att vad det är och de har det på sina fem fingrar och själv fattar man inte hälften av vad de pratar om.”

”Jag skulle önska att det skulle bli mer tydligt vad som är organisationens interna krav på det här kvalitetsarbetet. Att vad skall man ha för rutinbeskrivningar och processer, t.ex. lite mer vägledning.”

När diskussionerna kring förtroende fortsatte framkom det i alla grupper betydelsen av att ledningen *informerar* om kvalitetsutvecklingsarbetet, att *kommunikationen* fungerar – båda vägarna. Alla deltagare ansåg att det är av stor vikt att ledningen informerar, följer med och även gör uppföljning och ger *feedback*, för att man skall veta att man gör rätt arbete och är på rätt väg. I grupp A upplevde man att man har fått bra med *information* av ledningen, men att *uppföljning* och *feedback* saknas. I grupp C däremot upplevde man att det är *dålig kommunikation* med ledningen, att den interna *informationsgången* är bristfällig. Deltagarna lyfte fram att det hör till förmannen att informera och motivera för att få personalen med i arbetet.

”Men där menar jag just att informationsgången är det viktigaste för att upprätthålla ett förtroende, båda vägar så att säga. Det går ju alltid att förbättra, men informationsgången är a och o i en organisation.”

”Alltså det är väldigt dålig kommunikation från ledningshåll. Egentligen noll.”

”Jag har fått stöd också, jag har kunnat fråga om någonting och man har fått svar tillbaka.”

”Men där är det ju just den där positiva feedbacken som då är ett stärkande band vad gäller förtroende.”

Sedan fick deltagarna svara på om de upplevde att kvalitetsutvecklingsarbetet leder någonvart och här var åsikterna återigen en aning delade. En del upplevde *det positivt*, en del *negativt*. Några diskuterade att man har gjort upp olika blanketter och t.ex. introduktionsmapp för nyanställda, vilket är *positivt* och till nytta framöver. Vidare funderade några deltagare att det *negativa* är att det är svårt att veta hur man skall utföra alla uppgifter som hör till arbetet med kvalitetsutvecklingen.

”Jag tycker nog att det liksom utvecklas, man utvecklas själv, och man får också samarbeta om det kommer något nytt.”

”Nej, helt av annan åsikt. Jag är nog det. Det står nog på stället. Jag tycker inte att det är på det viset, det utvecklas inte något.”

”Nog måste det ju göra det, i och med de där rekommendationerna som ges så blir ju saker uppdaterade.”

”Nog tycker jag ju liksom, att om man är en otålig själ så skulle man kanske ha önskat att det skulle ha förändrats mera saker, men nog gör det ju ändå det...”

”Jag tror att desto längre tid det får ta, så desto mer framsteg kan man se. Att det får ta sin tid.”

6.5 Fortsatt arbete med kvalitetsutveckling

Kategorier som framkom är; *information, tydlighet, mera tid, samarbete, uppföljning, feedback, återkoppling samt lyssna på personalen.*

Slutligen diskuterades i grupperna det fortsatta arbetet med kvalitetsutvecklingen och hur man skulle vilja se att arbetet med kvalitetsutvecklingen skulle kunna förbättras framöver och hur man skulle vilja jobba med kvaliteten. Det framkom att deltagarna vill ha mer, och framförallt, *tydligare information*. *Information* som är lätt att ta in, att förstå och kunna koppla till det egna arbetet. *Informationen* måste vara på en sådan nivå att alla förstår och kan hantera det. På det sättet behöver man inte gissa eller dra egna slutsatser och det i sin tur minskar på osäkerheten hos personalen, funderade man i grupperna. I en av grupperna spannar man vidare på tanken kring hur *informationen* skulle kunna göras mer lättillgänglig. Ett förslag var att det skulle finnas ett synligt ställe på organisationens interna websidor, där *informationen* skulle vara lätt att nå, där man kontinuerligt uppdaterar kring kvalitetsarbetet. Ett annat förslag var att det skulle sändas ut månadsbrev med *information*, för att inte orsaka ”pauser” i kvalitetsarbetet, att personalen naturligt hålls uppdaterade istället för att man t.ex. bara deltar i ett auditeringstillfälle en gång i året.

”Just det här kvalitetsarbetet tycker man skulle behöva vara på en jordnära nivå, så att personalen vill vara med, att det är motiverande.”

”Man skulle behöva ha någon form av ”kick-off” då man kör igång hela projektet så att alla skulle få samma info och veta vad som är på gång.”

”Det skulle ju vara viktigt att alla kommer åt det. På ett sådant ställe, att är du en människa som hoppar mellan olika avdelningar, så skulle det vara bra att enkelt hitta information.”

Deltagarna efterlyste även *tydligare* ramar och mål, t.ex. hur mycket arbete krävs för en utvecklingsprocess, vad förväntas och när är arbetet med en process tillräckligt? Det diskuterades kring det faktum att alla har mycket arbete och har ibland svårt att få tiden att räcka till det egna arbetet och att det av den anledningen skulle vara viktigt med *tydliga* ramar och avgränsningar, för att undvika att slösa tid på onödigt arbete och istället kunna fokusera på det som är viktigt för att nå målsättningarna med kvalitetsutvecklingsarbetet.

”Man skulle ju vilja välja bort allt som inte är nödvändigt, just för att folk vill ju inte göra sådant som de inte har nytta av i arbetet.”

”Uppifrån skulle man kunna få lite mera ramar, tydligare ramar och mål, vad som skall göras.”

Man var dock överens om att det behövs *mera tid* att arbeta med kvalitetsutvecklingen, att det kan vara svårt att få det att passa in med det dagliga arbetet och att för att kunna göra ett gott utvecklingsarbete måste tid avvaras för ändamålet. I grupp C upplevde deltagarna att det är mycket arbete på samma gång med kvalitetsutvecklingen sedan SHQS körde igång. Man önskade att det skulle gå att bryta ner arbetet i mindre delar, så att det inte känns för övermäktigt att hantera. Deltagarna i grupp C funderade även att alla i personalen har olika erfarenheter av kvalitetsutvecklingsarbetet från tidigare och det är också något man måste beakta när man startar ett så här stort projekt. Kvalitetsarbete måste vara så *tydligt* att alla känner att de förstår fastän man inte tidigare har arbetat med kvaliteten på detta sätt och inte är bekant med alla termer och begrepp.

”Frågan är att skulle det vara bättre att dela in det i mindre delar? --- Jag tycker det blir så stor bit på en gång och då blir ju allt jobbigt.”

”Det skulle behöva avvaras mera tid att göra det.”

”På något vis kändes det väl som att folk inte kände att de hann med, för de ville ge service åt klienten istället för att jobba på att få bättre kvalitet.”

I grupp A diskuterade man att det är bra att kunna diskutera mellan enheterna och *utbyta information* för att få inspiration och kanske nya idéer och man efterlyste mera *samarbete* mellan enheterna, att man kunde arbeta mer tillsammans för att eventuellt undvika dubbelarbete. I grupp A påpekades att det har ordnats en typ av workshop där personer från alla organisationens enheter har kunnat delta och man har diskuterat kring kvalitetsutvecklingsarbetet, om det har funnits problem, hur samarbetet kunde förbättras o.s.v. Dock upplevdes det bland deltagarna som att man inte vet hur fortsättningen med kvalitetsutvecklingsarbetet ser ut, deltagarna föreslog regelbundna möten av t.ex. workshop-typ för att alla skall hållas uppdaterade och veta vart man är på väg. Man poängterade även att ny personal ständigt tillkommer och därför är det viktigt med regelbunden *information* och uppdatering för att alla skall känna att de vet vad det handlar om och vad man arbetar med.

”Om det skall bli något som fungerar i praktiken, någonting levande, något som gör att verksamheten utvecklas så måste det vara ett lagarbete.”

”Skolning är en viktig del, att man får prata med andra hur de gör.”

”Informationsutbyte. Det kan ju finnas någon som gör saker bättre än man själv.”

Det som deltagarna lag mycket tyngd på var behovet av *feedback* och *uppföljning*. Det framkom regelbundet under intervjuernas gång att det är otroligt viktigt att både ledningen och den närmaste förmannen engagerar sig, följer med i kvalitetsutvecklingsarbetet, ser vilket arbete personalen har gjort med kvalitetsutvecklingen och ger *återkoppling* på det. Man diskuterade att på det sättet vet personalen att deras arbete syns och uppskattas, att all tid som blivit satt på de olika processerna är värd mödan och att det leder vidare i kvalitetsutvecklingen. På detta sätt skulle personalen hållas motiverad och förtroendet för ledningen skulle öka, funderade man i alla grupper. I grupp B funderade man att det vore bra om förslag för utvecklingsområden någon gång skulle komma från enheterna, d.v.s. från ”botten-upp”, att *personalen ger förslag* åt ledningen på vad man skulle vilja utveckla, istället för att arbetet hela tiden är top-styrt. På detta sätt, skulle personalen få tänka till, vad

intresserar mig och vad vill jag utveckla i mitt arbete? Och således skulle kanske personalen bli mera motiverade, funderade deltagarna. Några deltagare upplevde att ledningen hör på personalen, men man var osäker om det leder någonvart.

”Om man skulle få tänka igenom själv, vad den här enheten skulle må bra av att utveckla och på så vis också få ge feedback till ledningen --- det skulle bli mer motiverande om det skulle få komma mer nerifrån och upp.”

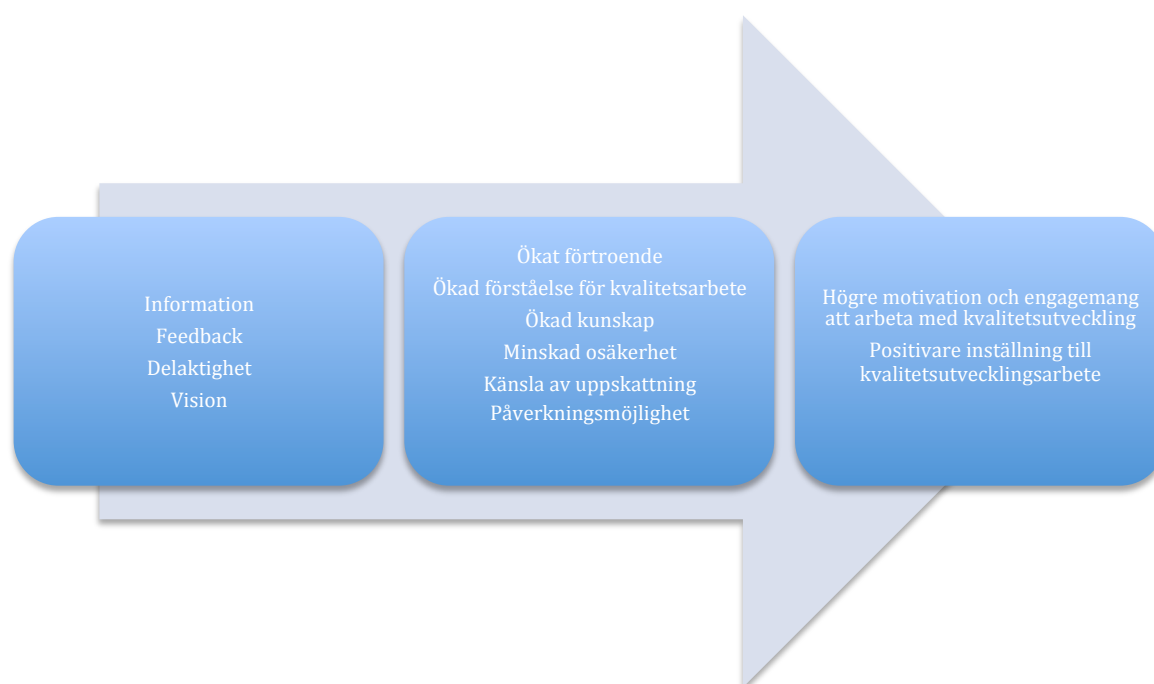
”På vilket sätt har jag nytta av det här, det här skulle vi vilja göra, det här skulle vi se konkret nytta av i vårt arbete.”

”Att det skulle komma från gräsrotsnivå också, förslag, idéer, information – att det skulle bli en dialog.”

7 Diskussion

Syftet med examensarbetet var att undersöka hur personalen i en social- och hälsovårdsorganisation har upplevt ett pågående kvalitetsutvecklingsarbete. Målsättningen var att genom att kartlägga personalens upplevelser och undersöka kvalitetsutvecklingsarbetet ur medarbetarperspektiv, kunna sammanställa ett resultat som organisationen kan dra nytta av i fortsatt arbete med kvalitetsutveckling. Om man hittar de faktorer som skapar en positiv inställning och motiverar personalen till kvalitetsarbetet kan man förbättra arbetet med personalen i kvalitetsutvecklingen och ta till vara den resurs som personalen är i organisationen.

För att sammanfatta och tydliggöra resultatet har jag utgått från fyra nyckelord vilka var de mest framträdande i resultatet och som deltagarna upplevde att är viktigt i kvalitetsutvecklingsarbetet. I figuren nedan, figur 2, framgår vad nyckelorden innebär för personalen och på vilket sätt de kan leda till höjd motivation och engagemang hos personalen och en positivare inställning till att arbeta med kvalitetsutveckling. I diskussionen kring undersökningens resultat fungerar de fyra nyckelorden som utgångspunkt och för tydlighetens skull är nyckelorden markerade i fetstil.



Figur 2. Sammanfattning av resultatet

Undersökningens resultat påvisar att inför kvalitetsarbetets start i organisationen reagerade deltagarna på olika sätt, en del mer positivt och en del med tveksamhet och det rådde osäkerhet kring vad målsättningarna och **visionen** med kvalitetsarbetet är. En del av deltagarna förstod målsättningarna medan andra kände sig förvirrade och de upplevde att de inte hade fått tillräckligt med **information**. Det bör fästas uppmärksamhet vid det faktum att en del av deltagarna inte vet vad kvalitetsarbetet handlar om och vad målsättningarna är. Beror denna oklarhet på bristfällig information kring kvalitetsarbetet eller kan det bero på de attityder som fanns inför kvalitetsarbetet? Om det fanns negativa attityder redan innan arbetet påbörjats, kanske det hade en inverkan på hur man tog till sig den information som gavs? Man kan anta att de deltagare som tidigare kommit i kontakt med kvalitetsarbete har lättare att förstå målsättningen och vet vad kvalitetsarbetet kommer att medföra, medan för de som kvalitetsarbete är något helt nytt är det svårare att ta in vad det innebär. Så för att skapa en bättre utgångspunkt för all personal gäller det för organisationen att försäkra sig om att alla förstår och inser vad man vill åstadkomma med kvalitetsarbetet. Kvalitetsutvecklingsarbetet har pågått en tid, men jag tror inte att det är för sent – att informera och diskutera kring visioner kan man, och bör man, göra genom hela kvalitetsutvecklingsarbetet och särskilt inför ett nytt skede i utvecklingsarbetet kan det vara ett bra tillfälle att gå tillbaka till och diskutera kring målsättningen och visionen med utvecklingsarbetet. Om personalen får tillräckligt med tydlig information kan de förstå visionen och således minskar osäkerheten och förståelsen för kvalitetsarbetet kan höjas.

Deltagarna påpekade att de vill ha tydlig **information** om kvalitetsarbetet och **information** måste framföras så att alla förstår och kan se koppling till det egna arbetet. På så vis möjliggör det att personalen blir motiverade och engagerade att arbeta med utvecklingsarbetet. Som Sveningsson & Sörgärde (2014, s. 110-112) påpekar, behöver medarbetare en vision för att bli motiverade för ett förändringsarbete och som även Sandström (2000, s. 21) påpekar är det risk att förändringsarbetet får en dålig start om visionen inte når ut till medarbetarna. Också Yukl (2013, s. 89) hänvisar till Lewins 3-steps modell för organisationsförändring, enligt vilken det inte går att gå vidare med ett förändringsinitiativ om inte alla inblandade inser behovet av förändring. Genom mer information ökar kunskapen hos personalen och de kan ta till sig arbetet med kvalitetsarbetet och förstå hur det är sammankopplat med det egna arbetet.

Om man ser till tveksamheten som fanns bland deltagarna så kan man fundera på om tidpunkten för införandet av kvalitetsarbetet var rätt eller fel. Deltagarna påpekade att det är mycket på gång, andra förändringar och tidsbrist i övrigt. Motstånd mot förändring kan enligt Angelöw (1991, s. 22-25) och Yukl (2013, s. 91-92) bero på att tidpunkten för införandet är dålig. Men finns det någon gång en rätt tidpunkt för ett nytt förändringsarbete? Kanske det handlar om hur man marknadsför det nya som skall införas, att fokus inte ligger på förändringsarbetet i sig, utan på vilken positiv inverkan det kommer att medföra för organisationen. Yukl (2013, s. 96) menar just det, att personer som står inför förändring måste informeras om varför förändringen skall genomföras och de måste få hjälp att förstå vad förändringen innebär. För att skapa engagemang för förändringen måste det finnas en tydlig vision om vilka positiva effekter förändringen kommer att ge.

Resultatet visar att engagemanget och motivationen för kvalitetsarbetet varierade. Engagemang förekom bland en del av deltagarna men det rådde frustration då det upplevdes som att många bland personalen i organisationen inte var engagerade och motiverade att arbeta med kvalitetsarbetet. En del av deltagarna såg de direkta kopplingarna till det egna arbetet men till en viss del har kvalitetsarbetet upplevts oklart och som något påtvingat, man har inte insett **visionen** med kvalitetsarbetet, och varför kvalitetsarbetet är något som hör till alla i organisationen. Deltagarna var överens om att det hör till alla i arbetsgruppen att utveckla kvaliteten, men trots det är det en del av personalen som inte ser vikten av att alla är med. Här tolkar jag det som att man inte tillräckligt tydligt har lyckats framföra vad kärnan i kvalitetsarbetet är, d.v.s. att det är något som berör hela organisationen och förutsätter, och är viktigt, att alla är med. Det gäller att satsa på att ständigt återkomma till syftet med kvalitetsarbetet, för att sprida kunskap och upprätthålla engagemang.

Deltagarna ansåg att det har **informerats** dåligt kring vad som krävs av personalen och vilka ramarna för kvalitetsarbetet är. Deltagarna reflekterade kring det faktum att alla kanske inte har engagerat sig just för att de inte har tillräckligt med kunskap vilket leder till att deltagarna efterlyser mera **information** och tydlighet kring kvalitetsarbetet och de olika processerna, för att alla skall kunna känna att de förstår och kan relatera kvalitetsarbetet till det egna arbetet och inse varför det är viktigt att alla är med. Enligt Sandberg & Targama (1998, s. 16-19) är det viktigt för medarbetarna att de får känna engagemang och att förändringsarbetet inte blir

något påtvingat utan att alla leds av samma visioner och arbetar mot samma mål. Som också Sandström (2000, s. 23) påpekar, så ställer förändringar stora krav på medarbetarna eftersom de är arbetskrävande och tar mycket tid, så för medarbetarna är det viktigt att kunna se framgångar i kortare perspektiv. Sveningsson och Sörgärde (2014, s.9) lägger stor vikt vid att det inte räcker att förstå hur man skall genomföra en förändring, det handlar också om att förstå vad förändring betyder för de som berörs av förändringen. Även Angelöw (1991, s. 22-25) påpekar att en förändring välkomnas om medarbetarna är motiverade och ser nyttan med förändringen. För att personalen skall känna engagemang och vara motiverade att fortsätta arbeta med kvalitetsutvecklingen, är det viktigt att hela tiden göra återkopplingar till vad som har blivit gjort, att peka på hur det på ett gynnsamt har påverkat organisationen och personalen.

Av undersökningens resultat framkommer att **informationen** kring kvalitetsarbetet fanns tillgänglig på olika sätt, men att många inte hade tagit den till sig. Dock framgår att en del av deltagarna upplevde **informationen** som bristfällig. Resultatet påvisar att deltagarna ser det som mycket viktigt med **information** - omfattande, tydlig, lättillgänglig och begriplig **information**. Således kunde en del av osäkerheten bland personalen minska. En faktor som enligt Angelöw (1991, s. 22-25) kan orsaka motstånd inför förändring är om medarbetarna inte får tillräckligt med information. Det är alltså av stor betydelse att informationsflödet och kommunikationen fungerar. Det intressanta här är att information har getts på olika sätt men att det likväl upplevs som att den har varit bristfällig. Här kan man anta att informationsgången inte har fungerat, t.ex. om e-post har skickats så kanske alla inte har fått/läst det. Kanske det har kommit nyanställda som inte har fått nödvändig information? Det kanske även kan bero på oklarheter i vem som skall informera vad åt vem? Här finns utrymme för förbättring, att klargöra på vems ansvar det ligger att få ut information så att alla nås. Kan tidsbrist vara en faktor i detta, att det helt enkelt inte har funnits tid att informera tillräckligt? En annan tolkning kan vara den, som tidigare nämndes, att om attityderna inför kvalitetsarbetet har varit negativa så kanske man inte har tagit till sig den information som har getts. Man har kanske automatiskt valt att inte ta in informationen om man inte upplever att kvalitetsarbetet är till nytta. Det lönar det sig att satsa på att informera och sprida kunskap om kvalitetsarbetet och genom att skapa konkreta möjligheter och tillfällen för alla att ta del av kvalitetsarbetet kan negativa attityder minskas.

Resultatet visar att kommunikationen bland personalen fungerade, men att intresset för kvalitetsarbetet inte fanns. Vidare pekar resultatet på att det fanns brister i kommunikationen med den högre ledningen, att **informationen** inte nådde ner till alla. Som Schalk, Campbell & Freese (1998, s.158) påpekar, är kommunikationen viktig för personalen, eftersom de således får information om förändringen vilket i sin tur minskar på oron och osäkerheten inför förändringen. Också Yukl (2013, s. 98) påpekar att en förändring kräver betydande anpassningar av de som involveras, både hos de som är positivt inställda till förändringen och hos de som är negativt inställda. Det är därför av stor betydelse att personalen förbereds inför vad förändringen kommer att medföra, att realistiskt föra fram både eventuella hinder och problem men även den positiva inverkan förändringen kommer att ha i organisationen. Här tänker jag att man måste satsa på att hitta sätt att höja personalens intresse. Kanske detta kräver ett större engagemang av förmännen, att de kommunicerar och visar positivt intresse för kvalitetsarbetet och således får de med sig sin personal. Om förmännen visar att kvalitetsarbetet är viktigt och förmedlar till personalen betydelsen av att arbeta med kvalitetsutveckling och hur det har en positiv inverkan på både enheten och på var och ens arbete, tror jag att det höjer intresset och engagemanget.

Av resultatet framgår att personalen samarbetade på lite olika sätt kring arbetsprocesserna med kvalitetsutvecklingen, en del påpekade bra samarbete medan andra framhöll ojämlikhet. Deltagarna ville ha mera samarbete även mellan olika enheter och avdelningar för att kunna utbyta **information** och kunskap samt säkerställa att alla arbetar på samma sätt, mot samma **visioner** och mål. Sandberg & Targama (1998, s. 16-19) poängterar att alla i en arbetsgrupp måste veta vad arbetet handlar om, samt vad man vill uppnå, för att samarbetet skall löpa smidigt. Det blir ineffektivt om arbetet uppfattas olika, vilket lyfter fram betydelsen av att det finns en gemensam tydlig vision. Här kan det tolkas som att det inte har funnits särskilt tydliga instruktioner om hur arbetet med kvalitetsutvecklingen skall göras, alternativt att enheterna helt enkelt har tolkat instruktionerna olika eller att ansvaret har blivit utdelat till organisationens enheter och sedan har det lämnat oklart vem som skall göra vad. Det bör tydligt framgå hur processerna skall genomföras och vad som förväntas av enheterna och det förutsätter även kommunikation i enheterna, där man funderar tillsammans hur man vill arbeta med processerna för att nå målen.

Resultatet påvisar att deltagarna inte hade fått någon **feedback** kring arbetet med kvalitetsutvecklingen och det framgår att deltagarna ansåg att det är nödvändigt med **feedback** och återkoppling för att hålla motivationen uppe. Också litteraturen lyfter fram att medarbetarna behöver se framsteg av förändringen och få feedback för att engagemanget skall bestå. Medarbetarna behöver även få uppskattning för de insatser de gör och det höjer deras motivation att arbeta med förändringen (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-112; Ahrenfelt, 1995, s. 17). Personalen blir entusiastiska och positiva om de ser att förändringen framskrider enligt planerna, om det framgår vilka framsteg man har gjort. Det är viktigt att lyfta fram alla framsteg och att ge personalen erkännande för deras insatser och framgångar (Yukl, 2013, s. 99). Det är anmärkningsvärt att ingen av deltagarna upplevde att de hade fått feedback på det arbete de har gjort med kvalitetsutvecklingen. Kanske beror det på tidsbrist, att man inte har hunnit göra återkopplingar under kvalitetsarbetets gång. En annan tanke är att den feedback som enheterna får efter det interna auditeringstillfället bedöms vara tillräcklig. Jag gör tolkningen att det finns ett behov hos personalen att bli sedda av den egna förmannen och få uppskattning och återkoppling och således känna att det arbete man gör är betydelsefullt, vilket i sin tur ökar motivationen. Det bör det ständigt ges feedback och göras återkopplingar till kvalitetsarbetet, både av förmannen och av den högre ledningen. Jag tänker att det bör göras till en naturlig del av kvalitetsarbetet, så att det inte blir något påfrestande och tidskrävande moment att ge feedback. Det handlar om att hålla alla uppdaterade om hur långt organisationen har kommit med kvalitetsutvecklingen och vad man hittills har åstadkommit och således kan alla följa med i vad som händer och engageras på ett bra sätt. Enkel feedback kan ges genom att respektive förman frågar på enheterna hur arbetet framskrider och framhålla ett gott arbete. Om det å andra sidan förekommer brister i arbetet så är det lika viktigt att påpeka det, att ge konstruktiv feedback och erbjuda hjälp och stöd för att personalen skall få känna att de arbetar med rätt saker och åt rätt håll.

Ur resultatet framgår att deltagarna upplevde påverkningsmöjligheter, man har fått vara **delaktig**, men även här lyfts bristen på intresse hos personalen fram. Det framkom också att en del av deltagarna ansåg att kvalitetsarbetet är för styrt och efterlyser mer möjlighet till egna initiativ, medan andra menade att det nog har funnits bra möjlighet att själv bestämma och ta initiativ. Negativa attityder till förändring kan uppstå om medarbetarna inte känner att de är delaktiga eller att de inte kan påverka (Angelöw, 1991, s. 22-25; Yukl, 2013, s.91-92) och medarbetarna bör vara delaktiga genom hela förändringsprocessen för att nå målsättningarna

med förändringen (Ahrenfelt, 1995, s. 17). Och som Yukl (2013, s.92) poängterar så vill ofta medarbetare skydda sina intressen och självbestämmanderätt, att det är en naturlig reaktion hos medarbetare och det är något som måste tas i beaktande istället för att enbart ses som motstånd mot förändring. Det faktum att deltagarna har känt sig delaktiga men att intresset har varit lågt kan tolkas som att kvalitetsarbetet inte har upplevts som attraktivt. Man kan anta att med den mängd förändrings- och utvecklingsarbeten som ständigt finns i organisationer så är det svårt att göra ett nytt förändringsarbete lockande och attraktivt. Men icke desto mindre viktigt är det att försöka eftersom det kan bidra till en positivare inställning hos personalen.

En del av deltagarna upplevde att de fick arbeta med kvalitetsutvecklingen relativt fritt medan andra ansåg att det är för styrt. Det tycks finnas svårigheter att hitta en balans mellan frihet och styrning. Vidare efterlyste deltagarna mer tydlighet kring bl.a. de olika processerna i kvalitetsarbetet för att undvika s.k. extra arbete, men man ville även ha möjligheter att själva komma med förslag på vad som kunde utvecklas och förbättras. Det tyder på att det behövs en bättre dialog mellan ledningen och personalen för att öka samarbetet. Deltagarna efterlyste också mer tid att arbeta med kvalitetsarbetet vilket jag tror att är svårare att möjliggöra i de snäva ekonomiska och resursmässiga tider vi har idag. Men jag tror att om man ökar tydligheten i de olika processerna så effektiviserar det arbetet i sig, då onödigt arbete undviks, och således kan man spara tid. För att ta tillvara personalen som resurs är det viktigt att möjliggöra att det finns tid att arbeta med kvalitetsutvecklingen så att personalen känner att de hinner göra ett bra jobb.

I resultatet framgår att personalen upplevde det som viktigt med förtroende för ledningen. Personalen kopplar ihop betydelsen av **information** och kunskap kring kvalitetsarbete med förtroende. Som även litteraturen påvisar, så skapar en förändring ett hot mot den rådande situationen vilket medför att medarbetare kan känna sig oroliga och bekymrade för framtiden och vad förändringen skall medföra. Om medarbetarna har förtroende för ledningen och om medarbetarna ser hur förändringen inverkar på situationen i verkligheten kan osäkerheten minska (Yu, 2009, s. 19; Angelöw, 1991, s. 22-25; Yukl, 2013, s. 91-92). Resultatet visade också att personalen ser att tillräcklig **information**, bra kommunikation och **feedback** höjer förtroendet för ledningen och kvalitetsarbetet.

Undersökningens resultat visar att en del av personalen ser framsteg med kvalitetsarbetet medan andra inte upplever att det går framåt. Personalen vill få **feedback** och se resultat av det arbete som görs och resultaten skall vara tydliga och synliga i det dagliga arbetet. Personalen understryker även att arbetet med kvalitetsutvecklingen inte får lämnas som en mapp i hyllan, utan det måste implementeras som en del av det dagliga arbetet. Sandström, 2000, s. 23) menar också det, att framgångar bör belönas och uppskattas samt att medarbetare behöver få se tidiga framgångar för att vara motiverade att fortsätta. Lewins tre-steps teori om förändring tar också upp betydelsen av att de förändringar som har gjorts befästs i organisationen för att resultatet inte skall lämna svävande i luften (Levasseur, 2001, s. 71-73). Också Kotters 8-steps modell för förändringsarbete framhåller vikten av att medarbetarna ser framsteg i förändringen, att resultaten synliggörs och att de sedan fastslås. Om medarbetarna ser att nytt beteende leder till framgång blir de sannolikt mer positivt inställda (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 110-112). Det är även enligt Yukl (2013, s. 97) viktigt att skapa synliga förändringar som verkligen har en effekt på organisationen och personalen. Således tydliggörs förändringen och om personalen involveras i det praktiska arbetet så blir det lättare att anpassa sig till förändringen och det blir mer uppenbart att förändringen verkligen genomförs. Att personalen oroade sig för att arbetet med kvalitetsutvecklingen bara lämnar på hyllan kan tolkas som att de har varit med om det förut, att förändringsarbete har genomförts och sedan har arbetet bara lämnat och all ansträngning var i onödan. För att visa att arbetet inte är i onödan är det viktigt att kvalitetsarbetet hålls levande hela tiden, vilket också är tanken då arbetet med att utveckla kvaliteten är en ständigt fortgående process. Alla utvecklingar och förändringar som kvalitetsarbetet ger upphov till måste implementeras i det dagliga arbetet så att personalen ser nyttan och poängen med det.

I resultatet framgår att personalen ville att arbetet med kvalitetsutvecklingen även skall fungera från ”botten och upp”, istället för att det endast är ledningen som styr och bestämmer hur arbetet skall göras. Personalen lyfte fram vikten av **delaktighet**, att alla medarbetare får vara med och fundera hur man vill arbeta med kvaliteten, vad som kunde utvecklas och ge förslag. På så sätt skulle kanske fler personalen bli mera motiverade, vilket skulle underlätta arbetet med processerna i kvalitetsutvecklingen. Som Lagrosen & Lagrosen (2009, s. 50-51) framhåller, är det medarbetarna som kan se detaljerna i det praktiska arbetet och medarbetarna har kunskap som är relevant och användbart vid förbättring och utveckling av verksamheten. Även Routi-Pitkänen & Virtanens (2007, s. 64) undersökning kring kvalitetsutveckling

påvisar att om personalen får vara engagerade och delaktiga så kan man lyckas få ett bättre resultat än om enbart ledningen styr utvecklingsprojektet. Också Yukl (2013, s.97) lyfter fram att en förändring är sannolikt mindre framgångsrik om endast den högsta ledningen styr hur den skall genomföras. För bättre resultat bör övriga nyckelpersoner i organisationen ges möjlighet att fatta beslut och bestämma hur förändringen skall genomföras. Sandberg & Targama (1998, s. 16-19) framhåller samma tanke, att det är väsentligt för framgång att ta till vara kunskapen som kommer från ”botten och upp” och att personalen känner delaktighet och att deras kunskaper tas i beaktande. Här gäller det för organisationen att lyssna på personalen, att efterlysa deras kunskap och erfarenheter och att ta till vara deras idéer och förslag. Således involveras hela personalen och det möjliggör ett konkret sätt att ta tillvara personalen som resurs i kvalitetsutvecklingen och det skapar motivation och engagemang samt en positivare inställning till arbetet med kvalitetsutvecklingen.

8 Kritisk granskning

I detta kapitel görs en kritisk granskning av studien. Trovärdighet är mycket centralt för all forskning, kvalitativ som kvantitativ, och därför är det av stor betydelse att verifiera de resultat som forskningen frambringar. Det gäller att visa att de fynd som gjorts i forskningen grundar sig på metoder som är etablerade i god forskning (Denscombe, 2009, s. 378).

Två begrepp som är centrala i diskussionen om forskningskvalitet är validitet och reliabilitet. Validitet betyder att data och metoder är riktiga och beträffande forskningsdata handlar begreppet validitet om ifall data återger sanningen och verkligheten. Validitet är det som säger hur pass exakt, riktig och träffsäker forskningsdata och forskningsmetoderna är. Reliabilitet eller tillförlitlighet handlar om hur väl det forskningsinstrument man använder fungerar. Med andra ord bör instrumentet ge samma data varje gång det används för att skapa en hög reliabilitet. De variationer som kan tänkas uppstå i resultatet beror således på variationer i mätobjektet, inte på instabilitet i forskningsinstrumentet (Denscombe, 2009, s. 424-425; Alvehus, 2013, s. 122).

Metoden som användes i examensarbetets undersökning var fokusgruppintervjuer och resultaten analyserades med hjälp av innehållsanalys. Fokusgruppintervjuer valdes som metod för att personalen skulle få komma till tals och berätta kring sina upplevelser och fritt få diskutera med varandra i grupp, med förhoppning om mera omfattande svar än om t.ex. enkäter skulle ha använts. Fokusgruppintervju som metod fungerade bra, då det under intervjutillfällena uppstod bra diskussioner och alla fick uttrycka sin åsikt och sin egen upplevelse av kvalitetsarbetet. Frågorna i intervjuguiden ledde till eftertanke hos deltagarna och de fick fritt reflektera och diskutera.

För att öka trovärdigheten i resultatet gjordes urvalet av deltagare så att så många yrkesgrupper och arbetsområden i organisationen som möjligt skulle finnas representerade. En del av deltagarna var utbildade interna auditörer och det kan konstateras att deltagarnas kunskaper kring kvalitetsarbete sedan tidigare varierade, vilket är bra med tanke på

trovärdigheten i resultatet. Ett annat resultat kan ha framkommit om deltagarna hade bestått av t.ex. endast interna auditörer eller om deltagarna bestod av personal från endast ett arbetsområde.

Wibeck (2010, s. 139) menar att fokusgrupper kan ses som etiskt tilltalande, då de inte är så styrda och deltagarna får fritt uttala sig eller avstå att uttala sig kring de ämnen som diskuteras. Det kan dock vara till nackdel för resultatet om deltagarna väljer att inte uttala sig om vissa saker. Det finns risk att deltagarna i undersökningen valde att inte berätta och diskutera kring vissa områden då de inte var anonyma under intervjuerna. Den aspekten att en del av deltagarna kände mig sedan tidigare kan ha haft en hämmande inverkan, alternativt en positiv inverkan om det fanns en känsla av förtroende. Antalet deltagare per grupp var lagom, då alla fick komma till tals utan att bli avbrutna och intervjuerna genererade ett omfattande material. Materialet har analyserats med innehållsanalys, där materialet har komprimerats och sedan redovisats, utan att något material har lämnats bort. Fokusgruppintervjuer som metod ansågs passande då studien var av kvalitativ natur och både metoden och analysen har tydligt redogjorts för, vilket skapar tillförlitlighet.

Ett annat begrepp som är viktigt i diskussionen om forskningskvalitet är generaliserbarhet, eller överförbarhet. När det gäller kvalitativ forskning, där studien oftast berör ett litet antal fall, är det svårt att svara på i vilken utsträckning det är sannolikt att fynden av studien återfinns i andra fall. Därför blir frågan istället, i vilken utsträckning skulle fynden kunna överföras till andra fall (Denscombe, 2009, s. 382)? Förändrings- och utvecklingsarbete är ett område som legat till grund för många studier och forskning och de flesta organisationer är välbekanta med vad det innebär med förändringsarbete. Examensarbetets resultat torde inte vara unikt, trots att undersökningen gjordes kring ett specifikt utvecklingsarbete, och resultatet kan säkerligen gälla även för andra fall. Dock var undersökningsenheten förhållandevis liten vilket kan sänka generaliserbarheten.

Ett fjärde begrepp som är viktigt gällande forskningskvalitet är objektivitet. Det handlar om hur pass de fynd som kvalitativ forskning producerar är opåverkade av forskaren. Kvalitativ data tolkas alltid av forskaren och det gör att man bör fundera kring hur objektivt resultatet

egentligen är (Denscombe, 2009, s. 383-384). Som tidigare nämnt kan det faktum att undersökningen genomfördes i den organisation där jag arbetar, och en del av deltagarna var bekanta med mig sedan tidigare, ha haft en inverkan på objektiviteten. Som anställd i organisationen var jag också involverad i det kvalitetsutvecklingsarbete som var fallet för undersökningen. Dock har resultatet analyserats och tolkats neutralt, enbart deltagarnas upplevelser och åsikter framgår och inget material har lämnats bort i resultatredovisningen.

Slutligen bör konstateras att undersökningen involverade hela kvalitetsutvecklingsarbetet, d.v.s. alla processer som hör till, vilket är ett mycket stort område. Om det hade gjorts en avgränsning, t.ex. genom att bara undersöka en viss process eller delmoment i utvecklingsarbetet, exempelvis processen med självbedömningarna, hade resultatet kanske sett annorlunda ut.

9 Konklusion

Inledningsvis konstaterades att medarbetare är en viktig resurs i organisationer och organisationsförändring, och att det är viktigt att försöka förstå medarbetarnas reaktioner och attityder vid förändrings- och utvecklingsarbete. På detta sätt kan man undvika eventuella problem och skapa bättre förutsättningar för genomförandet. Syftet med detta examensarbete var att genom fokusgruppintervjuer med personalen i en social- och hälsovårdsorganisation, undersöka deras upplevelser av ett pågående kvalitetsutvecklingsarbete och således kunna nå ett resultat som lyfter fram viktiga aspekter i förändringsarbete ur medarbetarperspektiv. Genom att kartlägga personalens upplevelser och synpunkter var tanken att belysa vad personalen ser som viktigt i kvalitetsarbetet och på det sättet kunna peka på vad organisationen bör satsa på för att ta till vara den resurs som personalen är i arbetet med kvalitetsutvecklingen.

Den första frågeställningen handlade om hur personalen har upplevt arbetet och processerna med kvalitetsutvecklingsarbetet. Vakola & Nikolaou (2005, s. 163) tar upp att när det handlar om attityder gentemot förändringsarbete, så har forskare definierat allt från starka positiva attityder till starka negativa attityder. Resultatet av undersökningen visade att upplevelserna hos personalen var relativt olika och det framkom att kvalitetsutvecklingsarbetet, och processerna kring det, gav upphov till både positiva och negativa reaktioner såväl inför som under utvecklingsarbetets gång. En del förstod målsättningen med kvalitetsutvecklingsarbetet och hade en klar uppfattning av vart man ville nå med det, medan en del var mer tveksamt inställda och förstod inte meningen och nyttan med det. Några upplevde att de kunde se kopplingen av kvalitetsutvecklingsarbetet till det egna arbetet och vilka positiva effekter det har, medan andra kände att de inte kunde koppla ihop det dagliga arbetet med kvalitetsutvecklingsarbetet. De negativa attityderna framkom också genom att en del av personalen ansåg att de inte hade tid med kvalitetsarbetet, att det är mycket annat på gång i organisationen. Personalen upplevde också att de inte fick någon feedback på det arbete som de har gjort med kvalitetsutvecklingen, vilket ökade de negativa attityderna. Däremot uppstod positiva attityder hos de som upplevde att kvalitetsutvecklingsarbetet ger en möjlighet att förbättra, utveckla och effektivisera den egna verksamheten och hela organisationen. Även

känslor av delaktighet och påverkningsmöjlighet ökade de positiva attityderna. Dessa varierande attityder och reaktioner är något alla som står inför ett nytt förändringsarbete får räkna med, och framför allt bör vara medvetna om. Då kan man bemöta alla som berörs av förändringen med vetskapen att alla upplever förändring olika och att det måste tas i beaktande.

Jag ser att det är viktigt att försöka skapa positivare attityder hos de negativa, men också att stöda de som redan har en positiv inställning till kvalitetsutvecklingsarbetet, eftersom attityder har en tendens att ha inflytande på andra. Rubenowitz (2004, s. 120-121) menar att negativa attityder kan smitta av sig på andra och Routi-Pitkänen & Virtanens (2007, s. 58-64) undersökning visar att entusiastiska medarbetare fick andra medarbetare att bli mer positiva och engagera sig i förändringsarbetet. Eftersom det alltid finns ett antal personer som från början är engagerade och motiverade för förändringsarbete vore det intressant att i en fortsatt studie undersöka hur man kunde stöda dessa personer och undvika att de tappar motivationen. Undersökningens resultat visade också att deltagarna hade olika kunskaper kring kvalitetsutvecklingsarbete sedan tidigare, vilket bör lyftas fram, då det har en inverkan på hur de upplever just detta utvecklingsarbete. Det vore intressant att vidare undersöka hur pass mycket tidigare kunskap och erfarenhet egentligen inverkar på motivationen och en positiv inställning till förändringsarbete.

Den andra frågeställningen gällde vad personalen ser som viktigt i arbetet med kvalitetsutvecklingen och den tredje frågeställningen handlade om hur organisationen kan ta till vara personalen som resurs i kvalitetsutvecklingsarbetet. Resultatet påvisade att personalen ser det som viktigt att de får omfattande och tydlig information samt feedback, möjlighet till delaktighet och att det framgår en tydlig, gemensam vision. Till stor del går att konstatera att resultaten överensstämmer med tidigare forskning och teori men det som var mest framträdande i resultatet var behovet av information och feedback. Det framkom att personalen ser det som enormt viktigt med information, om personalen inte får information om kvalitetsarbetet är det risk att personalen inte får förståelse och förtroende för kvalitetsutvecklingsarbetet och att det skapar osäkerhet bland personalen. En intressant aspekt är att det framgick av resultatet av undersökningen att information på olika sätt *har* getts inför och under kvalitetsutvecklingsarbetets gång men trots det har personalen upplevt okunskap

och osäkerhet. Det blir väsentligt att fundera på vad det beror på och en viktig följdfråga blir, hur skall det informeras kring kvalitetsutvecklingsarbetet så att det når ut till alla? Det måste skapas tillvägagångssätt för att ge information som alla förstår och kan ta till sig. Här bör man dock påpeka att organisationen har en stor personalstyrka, ca 1700 anställda, vilket naturligtvis medför utmaningar när det handlar om information och informationsflöde. Under intervjuerna framkom ett antal förslag för att underlätta informationsgången och hur personalen ser att de skulle kunna ta till sig informationen, vilket kan vara användbart i det fortsatta arbetet med kvalitetsutvecklingen.

Som tidigare konstaterats är det anmärkningsvärt att personalen inte har upplevt att de har fått feedback kring arbetet med kvalitetsutvecklingen. Här finns det utrymme för utveckling och förbättring men jag tror inte att det alla gånger krävs så stora och krävande handlingar för att åtgärda detta. Feedback kan ges på olika sätt och det behöver inte alltid vara så invecklat och tidskrävande. Som det framgick under ett intervjutillfälle så räcker det ibland med ett ”tack” och att ledningen visar att de verkligen ser vilket arbete som personalen gör med kvalitetsutvecklingen. Också att visa intresse och fråga hur det går med arbetet är ett sätt att ge feedback och personalen känner sig sedda. Genom att ge feedback och göra återkopplingar till det arbete som har gjorts med kvalitetsutvecklingen kan organisationen försäkra sig om att personalen följer med och upprätthålla ett intresse och engagemang för kvalitetsarbetet.

I resultatet framkom också delaktighet som ett viktigt område. Det som jag vill ta fasta på här är ”botten-upp”- förslaget som deltagarna framhöll som viktigt. Med det menas att idéer och förslag kring utvecklingen av kvaliteten skulle få komma från personalen. Om idéerna kommer från personalen så möjliggör det för alla att tänka till och tillsammans i arbetsgrupperna reflektera över vad man vill arbeta med och förbättra. Det i sig tror jag ökar engagemanget bland personalen och kvalitetsutvecklingsarbetet blir lite mer som en naturlig del av det dagliga arbetet. Ett sätt att verkligen ta tillvara den resurs som personalen utgör, är att möjliggöra delaktighet – att lyssna på personalen, se deras kunskaper och erfarenheter och dra nytta av dem. Det gäller för organisationen att se hur värdefull personalens kunskaper och erfarenheter är och hur dessa kan omvandlas till fördel för arbetet med kvalitetsutvecklingen.

Om personalen får information och feedback, ges möjlighet att vara delaktig och blir varse om målsättningen och visionen med kvalitetsutvecklingsarbetet så ökar kunskapen, förtroendet samt förståelsen för arbetet med kvalitetsutvecklingen. Det gör också att osäkerheten minskar och det skapar en känsla av uppskattning och påverkningsmöjlighet. Detta leder i sin tur till att personalen blir motiverade och engagerade och de får en positivare inställning till arbetet med kvalitetsutvecklingen och på det sättet kan personalen tas tillvara som en värdefull resurs i kvalitetsutvecklingsarbetet.

Jag tror att man alltid bör utgå från att det finns rum för förbättring i utvecklings- och förändringsarbeten. Med den inställningen är det kanske lättare att ta till vara feedback, både positiv och negativ, och använda den för att arbeta mot det bättre. Förhoppningsvis har personalen som deltog i undersökningen i detta examensarbete fått känna att deras röst har fått komma fram och jag hoppas att det bidrar till deras känsla av delaktighet och möjlighet att påverka. De har fått ge feedback på kvalitetsutvecklingsarbetet och de tillhörande processerna, vilket i sig kanske har gett upphov till reflektion och eftertanke. Åtminstone jag har erhållit mycket kunskap genom detta examensarbete, som jag bär med mig vidare i arbetslivet. Nu gäller det för organisationen att på bästa vis ta till vara på detta resultat och tillsammans med personalen arbeta vidare med att utveckla kvaliteten.

Källförteckning

Ahrenfelt, B. 1995. *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.

Alvehus, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M & Sveningsson, S. 2014. *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber.

Angelöw, B. 1991. *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, B. 2010. *Framgångsrikt förändringsarbete – om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.

Bergman, B. & Klefsjö, B. 1995. *Kvalitet – från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Bovey, W.H. & Hede, A. 2001. Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), s. 372-382.

Bringselius, L. 2014. Employee Objections to Organizational Change: A Framework for Addressing Management Responses. *Organization Development Journal*, 32(1), s. 41-54.

Cochran, CR. 2004. Introduction: Quality Improvement in public sector healthcare organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 27(1/2), s. 5-11.

Dahlin-Ivanoff, S. 2015 i Ahrne, G. & Sveningsson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Dalen, M. 2007. *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups.

Daugherty, J., Blake, S., Kohler, S., Culler, S., Hawley, J. & Rask, K. 2013. Quality improvement training: experiences of frontline staff. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(7), s. 627-641.

Denscombe, M. 2009. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Gillham, B. 2008. *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur.

Hatch, M.J. 2002. *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. 1991. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Hsien, H-F. & Shannon, S. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), s. 1277-1288.

Jalonen, M. 2014. I vårdreformen betonas konkurrenskraftig kommunal service. *Kuntatyönantaja* 2/2014, s. 5. [Online]
<http://flash.kuntatyönantajalehti.fi/2014-2/html/files/assets/basic-html/page5.html> [hämtat: 2.3 2015].

- Lagrosen, S. & Lagrosen Y. 2009. *Mänsklig kvalitetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Levasseur, R. 2001. People skills: Change Management tools – Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), s. 71-73.
- Manzini, E. 2014. Making things happen: Social innovation and design. *Design Issues*, 30(1), s. 57-66.
- Mitchell, G. 2013. Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management – UK*, 20(1), s. 32-37.
- Neubeck, T., Elg, M. & Schneider T. 2014. Managing the gap between policy and practice through Intermediaries for Quality Improvement. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 18(4), s. 73-89.
- Nordström, G. & Wilde-Larsson, B. 2012. *Kvalitetsarbete – för bättre och säkrare vård*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, H. & Sörensen, S. 2007. *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Pollack, J. & Pollack, R. 2015. Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), s. 51-66.

Routi-Pitkänen, K. & Virtanen, T. 2007. *Laatua oppimassa – laadun oppimisen toteuttamismallin soveltaminen vanhusten palvelukeskuksen laatuprojektissa*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. [Online]

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522160027.pdf> [hämtat: 14.1 2016].

Rubenowitz, S. 2004. *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Ryen, A. 2004. *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Sandberg, J. & Targama, A. 1998. *Ledning och förståelse - Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Sandström, B. 2000. *Att lyckas som förändringsledare – processmetodikens grunder*. Stockholm: Industrilitteratur.

Schalk, R., Campbell, JW. & Freese, C. 1998. Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), s. 157-163.

SHQS - kvalitetsprogrammet [Online]

<http://www.qualification.fi/pa-svenska/tjanster/> [hämtat: 2.1 2016].

Social- och hälsovårdsministeriet (STM) & Kommunförbundet, 2014. *Kvalitet och patientsäkerhet inom prehospital akutsjukvård och jourverksamhet från planering till genomförande och utvärdering*. [Online]

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882186&name=DLFE-33322.pdf [hämtat: 14.3 2015].

Social- och hälsovårdsreform. [Online]

http://www.stm.fi/sv/under_arbete/utvecklingsprojekt/servicestrukturen [hämtat: 27.2 2015].

Social- och hälsovårdsverket. [Online]

<http://sochv.jakobstad.fi> [hämtat: 22.1 2016].

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeri (STM), Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes) & Suomen Kuntaliitto (1999) *Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle, Valtakunnallinen suositus*. [Online]

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76248/laadunhallinta2000.pdf?sequence=1> [hämtat: 6.3 2015].

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. 2014. *Organisationsförändring – hur, vad och varför?* Lund: Studentlitteratur.

Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. [Online]

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76850/R38-2008-VERKKO.pdf?sequence=1> [hämtat: 13.1 2016].

Tillberg, L. 2014. *Kvalitetsjakten. Om professionalitet i välfärden*. Falun: ScanBook.

Vakola, M. & Nikolaou, I. 2005. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(1/2), s. 160-174.

Weber, PS. & Weber, JE. 2001. Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(6), s. 291-300.

Wibeck, V. 2010. *Fokusgrupper – Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Yu, M-C. 2009. Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies. *Public Personnel Management*, 38(1), s. 17-32.

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Figurförteckning

Figur 1.	Översikt över delområden.....	22
Figur 2.	Sammanfattning av resultatet.....	45

Tabellförteckning

Tabell 1.	Orsaker till motstånd mot eller välkomnande av förändringar.....	12
Tabell 2.	Förteckning över kategorier och underkategorier.....	30

Bilaga 1



STADEN JAKOBSTAD
Social- och hälsovårdsnämnden
Tjänstemannabeslut

Datum 10.2.2016
Paragraf 6/2016

PIETARSAAREN KAUPUNKI
Sosiaali- ja terveystohtaja
Viranhaltijapäätös

Päivämäärä 10.2.2016
Pykälä 6/2016

Sida/Sivu
1(2)

**Sakägare/
Asianosainen**

Charlotta Blomqvist

**Ärende/
Asia**

**Anhållan om tillstånd för forskning och lärdomsprov, C
Blomqvist**

Charlotta Blomqvist anhåller om tillstånd för forskning och lärdomsprov. Förändringsarbete ur medarbetarperspektiv. Att undersöka hur personalen i organisationen har upplevt processerna kring kvalitetsutvecklingsarbetet. Personal (ej ledare, chefer) från alla sektorer inom social- och hälsovårdsverket. Fokusgruppintervjuer, innehållsanalys. Beräknas utföras under våren 2016.

Som handledare fungerar Susanne Jungerstam.

Som kontaktperson inom social- och hälsovårdsverket fungerar utbildningsplanerare Pia Nyman.

**Beslut/
Påttös**

Beviljas enligt anhållan.

**Underskrift/
Allekirjoitus**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pia Vähäkangas'.

Pia Vähäkangas
social- och hälsovårdsdirektör/sosiaali- ja terveystohtaja

**Delgivning/
Tiedoksianto**

Charlotta Blomqvist, Pia Nyman

Staden Jakobstad
Social- och hälsovårdsnämnden
PB 111
68601 JAKOBSTAD
Tfn. 06-786 3111

Pietarsaaren kaupunki
Sosiaali- ja terveystohtaja
PL 111
68601 PIETARSAARI
Puh. 06-786 3111



PIETARSAARI

STADEN JAKOBSTAD
Social- och hälsovårdsnämnden
Tjänstemannabeslut

Datum 10.2.2016
Paragraf 6/2016

PIETARSAAREN KAUPUNKI
Sosiaali- ja terveysjohtaja
Viranhaltijapäätös

Päivämäärä 10.2.2016
Pykälä 6/2016

Sida/Sivu
2(2)

Rättelseyrkande: Den som är missnöjd med beslutet kan framställa ett skriftligt rättelseyrkande till social- och hälsovårdsnämnden.

Ett rättelseyrkande kan framställas av den som beslutet avser eller av den vars rätt, skyldighet eller fördel direkt påverkas av beslutet (part) samt av kommunmedlemmar.

Rättelseyrkan skall framställas inom 14 dagar från delfäendet av beslutet. En kommunmedlem anses ha fått del av beslutet när protokollet har lagts fram offentligt. En part anses, om inte något annat påvisas, ha fått del av beslutet sju dagar efter att ett brev därom blivit sänt eller vid den tidpunkt som framgår av motagningsbeviset eller som har antecknats i ett särskilt intyg om delfående av beslutet.

Oikaisuvaatimus: Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen sosiaali- ja terveyslautakunnalle.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

Staden Jakobstad
Social- och hälsovårdsnämnden
PB 111
68601 JAKOBSTAD
Tfn. 06-786 3111

Pietarsaaren kaupunki
Sosiaali- ja terveysjohtaja
PL 111
68601 PIETARSAARI
Puh. 06-786 3111

Bilaga 2

Hej!

Jag studerar till högre YH examen inom ledarskap och utveckling vid Novia och håller på att skriva mitt examensarbete. Arbetet handlar om förändringsarbete ut ett medarbetarperspektiv och jag gör en undersökning kring det kvalitetsarbete som social- och hälsovårdsverket är mitt uppe i. Syftet med mitt arbete är att undersöka hur personalen i organisationen har upplevt processerna kring kvalitetsarbetet. Undersökningen genomförs som 3 fokusgruppintervjuer, med 4 deltagare per grupp.

Jag undrar om du skulle kunna tänka dig att ställa upp på ett intervjutillfälle? Intervjun tar ca en timme och alla deltagare samt det material som framkommer i diskussionerna behandlas genomgående konfidentiellt. Inga namn eller annat som kan röja deltagarnas identitet framkommer i resultatredovisningen och i början av intervjutillfället får alla deltagare underteckna en samtyckesblankett.

Som grund för intervjuerna används en intervjuguide där 4 teman är centrala. Dessa teman handlar om *vision och motivation, förtroende, delaktighet* samt *kommunikation och feedback*.

Intervjutillfället hålls under mars månad, i mötesrummet Fenix. Ta kontakt om du har frågor!

Jag är mycket tacksam om du vill ställa upp,

Tack på förhand,

Charlotta Blomqvist

Tel. *****

Bilaga 3

Blankett för samtycke

Ålder:

Arbetsfarenhet:

Jag har tagit del av informationen att deltagandet i intervjun är frivilligt och att mitt namn och det material som framkommer i diskussionerna behandlas genomgående konfidentiellt.

Jag ger mitt samtycke till att bli intervjuad och att intervjun spelas in på band.

Ort och datum

Underskrift

INTERVJUGUIDE

Vision och motivation

- Berätta hur ni fick information om att kvalitetsarbetet skulle påbörjas?
- Hurudana reaktioner uppstod inför kvalitetsarbetet, hos er och era kollegor?
- Vad var målsättningen med kvalitetsarbetet?
- Hur skulle ni beskriva er motivation att arbeta med kvalitetsutvecklingen? Har motivationen ändrats under arbetets gång?
- Hur har engagemanget för kvalitetsarbetet sett ut i er arbetsgrupp?

Kommunikation och feedback

- På vilket sätt har ni fått information kring kvalitetsarbetet och de olika processerna?
- Hur har ni i er arbetsgrupp diskuterat kring kvalitetsarbetet och processerna?
- Hur har samarbetet kring processerna fungerat i arbetsgruppen?
- På vilket sätt har ni fått feedback för det arbete ni har gjort under processerna?
- Upplever ni att kvalitetsarbetet leder någonvart? Har det förändrats under arbetets gång?

Delaktighet

- Hur har ni upplevt era påverkningsmöjligheter kring kvalitetsarbetet och de olika processerna (självbedömning, auditering etc.)?
- Hurudana möjligheter har ni haft att vara delaktiga i kvalitetsarbetet och de olika processerna?
- Hur har ni haft möjlighet att ta egna initiativ under kvalitetsutvecklingsarbetet?

Förtroende

- Hur upplever ni att ledningen för kvalitetsarbetet har fungerat? Hur skulle ni vilja att ledningen agerar vid förändringsarbete?
- Hur viktigt är det med förtroende inför en förändring?
- Hur upplever ni att förtroende kan skapas?

- Hur tycker ni att arbetet med kvalitetsutvecklingen kunde förbättras?

Har ni övriga kommentarer?

Tack för er medverkan!