

EXAMENSARBETE - KANDIDATNIVÅ

I VÅRD OCH OMSORGSADMINISTRATION  
VID INSTITUTIONEN FÖR VÅRDVETENSKAP  
2011:54

Förändringsmotstånd i en vårdorganisation  
Ett multidimensionellt dilemma

Maj-Britt Agebratt  
Helen Svantesson



HÖGSKOLAN I BORÅS  
INSTITUTIONEN FÖR VÅRDVETENSKAP

Uppsatsens titel: Förändringsmotstånd i en vårdorganisation  
Ett multidimensionellt dilemma

Författare: Maj-Britt Agebratt och Helen Svantesson.

Ämne: Vård- och omsorgsadministration

Nivå och poäng: Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Kurs: Fristående kurs

Handledare: Börje Claesson

Examinator: Per-Åke Karlsson

## Sammanfattning

Förändringsmotstånd vid införande av IT-stöd är ett förekommande fenomen inom vårdorganisationen. Kan detta beskrivas och förstås som ett samlat begrepp? Syftet med uppsatsen var att få ökad förståelse och kunskap om fenomenet ”förändringsmotstånd”. Kvalitativ ansats där litteraturstudien med begreppsanalys, som instrumentet, är den valda metoden för denna uppsats. Begreppet visade sig vara tudelat i orden förändring och motstånd, tillika varandras motpoler, vilket skapar en rörelse. Generella och specifika uttryck identifierades där de generella kunde beskrivas som *Attityd*, *Brist på kommunikation*, *Medarbetarens person* och *Brist på resurser*, medan de specifika bestod av *IT-teknik*, *Brist på resurser*, och *Medarbetarens person*. Förståelse för begreppet nås av att dess förutsättningar och konsekvenser påvisas, vilka visade att förutsättningarna var; *Förändring*, *kultur*, *brist på tid* och *brist på pedagogik*, och konsekvenser var; *maktlöshet*, *envägskommunikation*, *ovilja att lära sig* och *stress*. Vid prövningen av de framkomna uttrycken, genom ett typfall, gränsfall och ett motexempel, gavs resultatet att giltigheten i framväskat material höll. Begreppet och fenomenet ”förändringsmotstånd” är ett multidimensionellt dilemma dvs. att det är flera delar som ska förstås och samverka. Kunskap om mänskliga processer behövs inom organisationen när förändring ska genomföras. Bemötande av förändringsmotstånd ur pedagogens synvinkel, vid införandet av IT-stöd ger olika förhållningssätt utifrån antagen syn på utvecklingslära. Ledning, stöd och återkoppling i förändringsprocessen visade sig vara viktiga faktorer om förändringen accepteras eller förkastas av medarbetarna. Även resurser i form av tid och goda förutsättningar tycktes vara avgörande för om förändringsprocessen ska lyckas.

**Nyckelord:** *Förändringsmotstånd, Begreppsanalys, Förändring, Motstånd, IT-stöd,*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>BAKGRUND</b>	<b>1</b>
<b>Historik om begreppens betydelse</b>	<b>1</b>
<b>Teorier angående förändring, människan och lärande för utveckling.</b>	<b>1</b>
Förändringsteori	1
Psykosociala teorier – olika sätt att se på människan	2
Lärande och förändring, en förutsättning för utveckling.	3
<b>PROBLEMFORMULERING</b>	<b>4</b>
<b>SYFTE</b>	<b>4</b>
<b>METOD</b>	<b>4</b>
<b>Analysmetod</b>	<b>4</b>
Välj begrepp	5
Välj sammanhang (kontext)	5
Sök begrepp	5
Identifiera, sortera och gruppera	5
Beskriv	5
Prova identifierade uttrycks-kategorier	6
Resultatpresentation	6
Resultatdiskussion	6
<b>Datainsamling</b>	<b>6</b>
Inklusionskriterier (inbegripande)	7
Exklusionskriterier (undantagna)	7
<b>Dataanalys</b>	<b>7</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>7</b>
<b>Begreppet som ord</b>	<b>7</b>
<b>Begreppsidentifiering</b>	<b>8</b>
Generella uttryck	8
Specifika uttryck	9
<b>Förändringsmotståndets förutsättningar och dess konsekvenser</b>	<b>11</b>
Generella förutsättningar	12
Specifika förutsättningar	13
Generella konsekvenser	14
Specifika konsekvenser	14
<b>Prövning av identifierade uttryck, förutsättningar och konsekvenser</b>	<b>15</b>
Typexempel	15
Gränsexempel	15

Motexempel	16
<b>DISKUSSION</b>	<b>16</b>
<b>Metoddiskussion</b>	<b>16</b>
<b>Resultatdiskussion</b>	<b>17</b>
Kategorier, förutsättningar och konsekvenser	17
Förändringsprocessens olika faser	18
Förändringsmotstånd	18
Organisationskultur	19
Attityder (medarbetare)	20
Ledarskap	20
Medarbetare (individ)	20
Kunskap och tid	21
Införande av IT-stöd (ur pedagogens perspektiv)	21
Bemötande av förändringsmotstånd utifrån pedagogens perspektiv	22
Kunskapsbidragen	22
Fortsatt forskning	24
<b>REFERENSER</b>	<b>25</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>1</b>
1. Dokumentation och sökanalys 1:a artikelsökningen	1
2. Dokumentation och sökanalys 2:a artikelsökningen	2
3. Översikt av analyserad litteratur (artiklar, rapporter m.m.)	3

## **INLEDNING**

Denna uppsats belyser ämnesområdet ”förändringsmotstånd” som företeelse ur vård- och omsorgsadministrations perspektiv. Vår erfarenhet som vårdadministratör från den regionala specialisttandvården samt vårdutvecklare inom kommunal vård och omsorg är att det är svårt att föra in ny kunskap, teknik och/eller arbetsätt till medarbetarna. IT-stöd möjliggör snabbare kommunikation och ett ökat informationsutbyte i form av nya program eller arbetssätt vilket ställer krav på att ny kunskap införs så snabbt och effektivt som möjligt. Detta väcker en nyfikenhet för begreppet ”förändringsmotstånd” och dess innebörd i form av termer, företeelser och fenomen. Motivet för ämnesvalet utgörs av att förändring är en ständigt pågående process i människors liv och är avgörande för att utveckling ska ske alternativt integreras till befintlig kunskap och ge ny kunskap att använda. Tanken är att se om förutsättningar, påverkansfaktorer eller ev. hinder finns för detta. Förändring i betydelsen ändring/- omformning är något som människor oftast blir oroliga inför och uppvisar då vanligen ett motstånd. Detta är ett beteende som vår erfarenhet medvetandegjort för oss.

## **BAKGRUND**

### **Historik om begreppens betydelse**

Frågorna om förändring och dess natur har följt den västerländska filosofin och naturvetenskapen allt sedan begynnelsen hos försokratikerna. De hävdar olikheter att se på begreppet. Herakleitos hävdade att allt existerande är underkastat ständig förändring. Permenidus och Platon menade att det ”sanna varandet” och den ”egentliga verkligheten” står över tid och förändring (NE, 1992). Förändring beskrivs av Svensk ordbok (1986) med att åstadkomma andra egenskaper. En annan förklaring som ges säger att förändring är: en annan form, alternativt göra om (Sjögren 2010).

Ordet motstånd härleds från fysik och teknikområdet och beskrivs där som ett hinder som motverkar eller förhindrar en fysikalisk process, jämför tröghetsprincipen av Isak Newton. (NE, 1992). När begreppet överflyttas till mänskliga processer, framför allt i psykoanalysen, beskrivs termen som allt som hindrar att bli medveten om sina omedvetna föreställningar, samt att det härstammar från detet, jaget och överjaget (a.a). I Svensk uppslagsbok (1960) står det att läsa att varje hinder eller varje reaktion som kan motverka eller försvaga förloppet av en process är motstånd. Vidare är det en kraft riktad mot rörelseriktningen.

Sjögren (2010) talar om att försöka hejda, försvara sig mot, stöta på hinder och en svårighet som någon ställer i din väg. Svensk ordbok (1986) beskriver motstånd som att aktivt motverka påtvingad utveckling.

Genom att belysa orden från ett annat håll med antonymer, motsatsord, kan en samlad förståelse ges. Vad det gäller ordet motstånd ger Walter (2007) en redovisning av antonymer som; uppgivande, underkastelse, kapitulation och flykt. Förändring redovisas som; beständighet, varaktighet, stabilitet, bevarande och bibehålla (a.a.).

### **Teorier angående förändring, människan och lärande för utveckling.**

#### **Förändringsteori**

1974 presenterade Watzlawick, Weakland och Fisch en teori gällande förändring och dess förutsättningar för att nå resultat, beroende på vilket resultat som skulle uppnås. År 1996 kom teorin översatt till Svenska (Watzlawick, Weakland och Fisch, 1996).

Teorin som fortfarande idag utgör grunden för ett synsätt bygger på matematiska teorier och dess inbördes förhållanden. Gruppteorin och den logiska typläran är kärnpunkterna för förändringsteorin. Gruppteorins definition består av begreppet mängd eller system som består av element och dess inbördes relationer till varandra inom gruppen och ger ramen för tänkandet rörande de förändringar som inträffar inom systemet. Logiska typläran bygger på logik och beskriver de olika gruppernas förhållande till varandra i en logisk ordning och ger ramen för förståelse mellan grupperna vid övergången från den ena logiska nivån till den andra. Förändringsteorin innebär utifrån gruppteorin och den logiska typläran att förändring kan ske med första och andra ordningens lösning.

- Första ordningens lösning innebär att förändringen sker inom gruppen utan att gruppen som helhet förändras, ex. mer av samma - resurser saknas, då tillför vi mer resurser oavsett dess karaktär.
- Andra ordningens lösning innebär att förändringen påverkar hela systemet och den stiger upp till en högre logisk nivå, ex. gå utanför ramen - resurser saknas, inga mer resurser tillförs, måste förändra metod (Watzlawick, Weakland och Fisch, 1996).

### **Psykosociala teorier - olika sätt att se på människan**

Oreg, (2003, 2006, och Oreg et al., 2008 refererad i Nov O., Ye C., 2009) beskriver ny forskning inom socialpsykologin vilken visar att motstånd mot förändring kan ses som ett personlighetsdrag. Detta personlighetsdrag dikterar hur personers reaktioner blir på händelser som innebär potentiella förändringar i deras väl inövade rutiner.

Utvecklingspsykologiska teorier gör olika antaganden om människans hantering av förändringar och hur motstånd bemöts. Exempelvis om hanteringsstrategin är ”belöning och straff” ses människan som ett objekt som drivs av belöning som motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Människosynen utgör här en viktig del då den ger en förklaring på hanteringen. Erik Homburger Eriksson har en ljus och optimistisk syn på människan men ser även henne som förutbestämd. Vidare menar han att hon är rationell, logisk och planerande. Utveckling sker genom ”åtta åldrar” som är från varandra klart avgränsade och hierarkiskt ordnade. Alla stegen måste passeras i rätt ordning . Stegen består av tillit, självständighet, initiativ, arbetsflit, identitet, närhet, produktivitet och integritet. (Tamm, 2002)

Jean Piaget har en annan syn på människan och menar att hon är ett självreglerande system, levande, social och handlar i en viss miljö. Självregleringen förklaras genom att människan hela tiden strävar efter jämvikt, adaptation. Exempel på självreglering hungrig – äta, fryser – ta på sig. Utvecklingen sker som en adaptationsprocessen där det finns en växelverkan mellan assimilation och ackommodation. Vilket innebär; att utifrån kommande kunskap/förändring tas emot och ombildas för att läggas till människans befintliga kunskap – assimilation. Samt att människans befintliga kunskap förändras till omvärlden för att passa in – ackommodation (a.a).

Aron Antonowsky beskriver en salutogen teori och han menar att människan är holistisk och måste ses i hennes totala KASAM, (känsla av sammanhang). Vidare är hon aktiv och självbestämmande. Grunden till den salutogena teorin bygger på systemteori där man menar att vare sig människan eller naturen i sig utgör någon ordnad helhet. Snarare finns det en ständig rörelse mot kaos och oordning. Vilket uppkommer av ett bombardemang av stimuli. Människan förmåga att hantera och balansera denna pågående rörelse utgörs av att hon kan skilja ut väsentligheter och göra tillvaron begriplig. Modellen för att förstå KASAM utgörs av; begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begriplighet avser att ha förståelse. Hanterbarhet innebär att ha resurser för lösning och meningsfullhet innebär att uppleva att livet har en mening och är värt att satsa på (a.a.).

## **Lärande och förändring, en förutsättning för utveckling.**

Kunskap är varje organisation beroende av för att på ett ändamålsenligt sätt utföra sitt uppdrag Jacobsen & Thorsvik (2002). Kunskap är vidare något föränderligt som kommer av teoribildning, utifrån forskning, och den erfarenhetsbaserade upplevelsen människor gör. I takt med att utveckling sker förändras kunskapen.

Kirkley och Stein (2004) säger att för 10 år sedan var införande av IT-teknik i vårdorganisationer något som skapade stort motstånd men i takt med att IT-tekniken gav erfarenhet från olika aspekter i livet förändrades förhållningssättet till tekniken

Ellström & Hultman (2004) beskriver att lärandet kan ses som en process och samspelet människor emellan som ett slutresultat och en produkt. Omgivningen dvs. det sociala, kulturella och materiella är väsentliga påverkansfaktorer som antingen försvårar eller underlättar läroprocessen, dvs. lärandets villkor, men även individens egenskaper så som intresse, erfarenhet, kompetens och förmåga att lära sig det teoretiska men också kunna praktisera det inlärd. Ellström & Hultman (2004) beskriver att lärandet bör kunna sättas in i en situation eller ett sammanhang och för det krävs förförståelse, erfarenhet, kompetens, självförtroende, rätt inställning, värderingar och en uppfattning om sin yrkesidentitet för att kunna förstå det strukturella i en situation.

Lärande i arbetslivet har förändrats över tid. Ellström och Hultman (2004) beskriver en perspektivförskjutning där rörelsen har gått från anpassning till utveckling. Anpassningslärande innebär att vedertagen kunskap förs över till individ och grupp, vilka anpassar sig till och bemästrar givna förhållanden. Utvecklingslärande har en annan syn på lärande och beskrivs som *"ifrågasättande, prövande och förändring/utveckling av givna eller (för givet tagna) föreställningar, kunskaper, verksamheter eller materiella förutsättningar (a.a. s.11)*. Detta lärande är det som eftersträvas idag och ligger på en ömsesidig utveckling av både individ och grupp.

Sandberg och Targama (1998) beskriver lärande som utveckling av förståelse där förståelsen utgör grunden för lärande i arbetslivet. Vidare diskuterar de att den mest primitiva formen för lärande utgörs av *"att kunna förstå 'samma' arbete på ett kvalitativt annorlunda sätt"* (a.a. s. 80), men att den vanligaste formen utgörs av det lärande som sker inom ramen för den befintliga förståelsen. Det senare bidrar till att behov av förändring som synliggjorts, på grund av t.ex. utifrån kommande ny kunskap, då kompetensen upprätthålls och byggs in i ramen varpå en rörelse utanför ramen försvåras. Ellström och Hultman (2004) tar upp en liknande teori och förklarar den vanligaste formen för lärande som *"utförandets logik"*, dvs. en strävan att effektivt och tillförlitligt utföra en uppgift samt att utförandet så långt det är möjligt även är stabilt över tid. Det centrala i denna logik är att reducera variation vad det gäller kunskap och handlingsmönster mellan individer i en verksamhet, dvs. främja homogenitet.

Utvecklingslärandet definieras som *"utvecklingens logik"* där strävan är att främja reflektion, innovation samt att utforska och pröva alternativa synsätt och arbetssätt. Helt enkelt skapa *"förutsättningar för variation och mångfald"* (a.a., sid 36) och därmed främja heterogenitet.

Svårigheter inom en organisation ligger i att balansera dessa två logiker och finna en avvägning; när ska det satsas på stabilitet och säkerhet med kortsiktiga resultat, alternativt när ska den långsiktiga utvecklingskraften som utvecklingens logik främjas, men inte kan garanteras?

Enligt Svedberg (2007) innebär allt lärande (lärande rum) att individen är medveten om att den är okunnig, denna självkänedom är nödvändig för att kunna fungera i ett socialt system.

Det krävs att de yttre och inre verklighetsuppfattningarna är i balans med varandra. Det är inte mängden information som ger oss kunskap utan individen måste inhämta kunskap och göra den till sin egen. För in- och utläring krävs ett samband och pedagogens främsta syfte är att konstruera ett meningsfullt sammanhang för att nå personliga läroprocesser. Individens referensram (erfarenheter) har en väsentlig roll i hur läroprocessen utvecklas. Sammanhanget är det meningsbärande, men även förståelse i vilket syfte lärandet bör ske är en väsentlig faktor för att få igång en läroprocess som leder till förändring. Alvesson & Sveningsson (2007) beskriver väsentliga påverkansfaktorer för att möjliggöra förändring samt att behov tycks finnas att urskilja mönster i form av fenomen vid förändring, sett ur organisation, ledning och processer. En ökad medvetenhet om möjligheterna (vinster som förluster) i en förändringsprocess är nödvändigt. En förändringsprocess kan innebära ett ökat lärande, men måste tillvaratas och förstås för att komma till nytta. Ellström & Hultman (2004) beskriver vikten av pedagogiska insatser för att öka medvetenheten i syfte att öka förståelsen.

## **PROBLEMFORMULERING**

Via egen erfarenhet har vi mött ”förändringsmotstånd” och den erfarenheten gjorde oss medvetna om att detta var ett återkommande hinder i en förändringsprocess och idén till problemområde växte stegvis. Kan förändring och lärande i relation till synen på människan skapa förutsättningar att föra in kunskap i vårdorganisationer? Vid utbildningstillfällen i vårdorganisationen gav erfarenheten att förändringsmotstånd eller motstånd vid förändring är en föreställning som ofta figurerar. Vad är det som gör det svårt att förändra och eller införa ny kunskap i en vårdorganisation? Kan detta fenomen beskrivas som ett samlat begrepp? Finns det något i själva begreppet motstånd vid förändring?

För att förstå begreppet måste de grundläggande uttrycken, dess förutsättningar och konsekvenser, identifieras (Segesten, 2006).

Risken finns att resurser används felaktigt om det föreligger oklarheter i vilka uttryck som föreligger i begreppet förändringsmotstånd. Kunskapen om begreppets uttryck kan eventuellt ge förslag till verktyg och synliggöra väsentliga påverkansfaktorer att använda i förändringsprocessen för att nå uppsatta mål.

## **SYFTE**

Syftet med uppsatsen är att få ökad förståelse och kunskap om fenomenet ”förändringsmotstånd.”

## **METOD**

Kvalitativ ansats där litteraturstudie med en begreppsanalys är den valda metoden för denna uppsats. Begrepp är mentala konstruktioner som hjälper oss att skapa ordning i det vi har erfarenhet och är till hjälp för oss i kommunikation med andra. Begreppsanalys är en metod som förväntas leda till att begreppen förklaras. För att begreppets innebörd, fenomen och företeelser ska förstås på samma sätt av olika människor är det en förutsättning att dess utmärkande egenskaper (uttryck) (eng. attributes) synliggörs. (Segesten, 2006).

## **Analysmetod**

Flera olika modeller kan användas för att synliggöra begreppets uttryck, fenomen och företeelser. Den valda analysen till detta arbete är specifikt framtagen för vårdvetenskap och har sammanställts av Segesten (2006). Det närliggande området vård- och omsorgsadministration utgör troligtvis inget hinder för att använda samma modell då begrepp och terminologi inom områdena är likartade, samt att innehållet syftar till vården och vårdandet.



Den består av åtta steg:

1. Välj begrepp
2. Välj sammanhang (kontext)
3. Sök begreppet
4. Identifiera, sortera och gruppera
5. Beskriv
6. Prova identifierade karaktäristika
7. Resultatpresentation
8. Resultatdiskussion

### **Välj begrepp**

Begreppet förändringsmotstånd som term, fenomen och företeelse har valts att analyseras. Segesten (2006) säger att valet bör vara väsentligt för området, som i denna uppsats befinner sig inom vård- och omsorgsadministration.

Valet ska göras specifikt och avgränsat, antingen utifrån arbetet eller utifrån något som speciellt som berör, för att nå ett djup inom ramen för ett examensarbete. Begreppet "*Förändringsmotstånd*" valde vi då från vår erfarenhet att införandet av förändring/ar i vårdorganisationen vanligtvis mötte på motstånd.

Väsentligheten ligger i att ett av vård- och omsorgsadministrationens uppdrag är att införa metoder/modeller eller redskap i vårdorganisationen, vilka kan underlätta, förtydliga, fördjupa och/eller följa upp vårdandet och dess resultat genom införande av automatiserade program och system.

### **Välj sammanhang (kontext)**

Uppsatsens kontext är; att införa IT-stöd i en vårdorganisation, men sammanhanget kan angränsa till andra förändringsprocesser med avgränsning till en vårdorganisation gällande förändringsmotstånd för att få fram innebörden av fenomenet förändringsmotstånd. Begreppet ska sättas i ett sammanhang för att minska risken för ytlighet då det lätt blir resultatet om begreppet relateras allmänt till omvärlden (Segesten, 2006).

### **Sök begrepp**

Begrepp kan sökas med hjälp av olika slags ord- och synonymordböcker, vetenskapliga artiklar inom vårdområdet, i fack och läroböcker, skönlitteratur samt i media (a.a). I föreliggande arbete används svenska och engelska ord- och synonymordböcker, vetenskapliga artiklar och läroböcker.

### **Identifiera, sortera och gruppera**

Materialet från källorna delas upp i sådant som är allmänt (generellt) respektive utmärkande (specifikt) i sammanhanget. Uttryck som identifierats listas därefter och grupperas i kategorier med uttryck av lika innebörd. Till detta användes post it lappar med olika färger där identifierade uttryck med lika innebörd grupperades och benämndes i kategorier. Begreppets förutsättningar och konsekvenser identifieras och slutligen görs en avgränsning av materialet med det som är centralt och sannolikt.

### **Beskriv**

Framvaskat material beskrivs och kan göras på olika sätt. I denna uppsats görs beskrivningen först genom en presentation av begreppet som ord. Därefter ges en presentation av de framkomna kategorierna, förutsättningarna och dess konsekvenser.

Figurer används där även de identifierade uttrycken redovisas. Dessa beskrivs och förklaras i brödtext med kursivering av uttrycken och genom återkoppling till artiklarna. Beskrivning av förutsättningar och konsekvenser redovisas på liknande sätt med figurer och text.

### **Prova identifierade uttryckskategorier**

Beskrivningen utsätts för prövning genom att ett typfall konstrueras där alla uttryck, förutsättningar och konsekvenser ingår. Vidare konstrueras ett närliggande exempel och ett antiexempel. Exempelen definieras av referenser ur empirin för att känna igen och förstå företeelsen i vardagen.

### **Resultatpresentation**

Resultatet redovisas genom beskrivning av analysens framkomna delar.

### **Resultatdiskussion**

Resultatet diskuteras utifrån nyttan, användningsområde samt kunskapsförmedling.

### **Datainsamling**

Sökning av begreppet har gjorts både generellt dvs. allmänt utan avgränsning och kontextuellt dvs. med avgränsning till det specifika sammanhanget för uppsatsen. Det generella söktes i nationella och internationella etablerade ordböcker och uppslagsverk samt i kurslitteratur. Kontextuell sökning gjordes i databaserna Cinahl, Medline och med hjälp av sökmotorn Samsök.

Valet av databaser gjordes utifrån att de främst inbegriper vårdvetenskap eftersom sammanhanget är beskrivet från en vårdverklighet och genom avgränsning hittades vård- och omsorgsadministrativt relaterade artiklar. Sökmotorerna är också väletablerade under utbildningen. Det visade sig att Cinahl och Medline genererade samma träffar samt att Samsök vid avgränsning till vård och Health management eller Nursing journal visade samma resultat som fåtts via databaserna direkt.

Sökmetoden var boolsk (fraser) söklogik, trunkering och fältsökning. Frassökning gjordes med användning av ordet "and" för att ringa in begreppet som i engelska språket är tudelat. Trunkering är en sökfunktion som innebär att sökningen genererar alla träffar på ordet oavsett böjningsformer. Vid trunkering används ett tecken, vanligtvis en asterix (\*) men andra tecken kan förekomma (?, # och \$), vilket sätts i direkt anslutning till ordstammen. Fältsökning görs i databasens sökfält där all information som finns tillgänglig finns uppdelad. Valet av fält görs utifrån vad sökningens ändamål samt att avgränsning kan göras direkt i sökfälten.

De sökord som användes vid första artikelsökningen för att söka vetenskapliga artiklar var: *Changeresistence, changes and in healthcare, change and resistance, change and opposition, resistance to change* och *implementation and develop\* and resist\** i fälten "all text". Träffarna var av generell karaktär inom det vårdadministrativa området varpå en avgränsning och andra sökning gjordes. Andra sökningen gjordes i Cinahl och avgränsades med att välja sökordet *change and resistance + Specifik interests* områden som var; *Informatics, Nurse administration* och *Evidens based practis*.

Resultaten var alla intressanta för ämnesområdet förändringsmotstånd, men vi nödgas även gå utanför ramen och söka i Nursing Administration och i Nursing Advanced Nursing med sökorden *changes and in healthcare*, för att få fram artiklar för ämnesområdet "förändringsmotstånd" i syfte att tydliggöra det teoretiska enligt organisatorisk tankemodell.

Urvalskriterier förutom sökorden och avgränsning var; < 10 år, Peer Reviewed samt linked fulltext. Träffarna vid söktillfällena redovisas i bilaga 1 och 2.

### **Inklusionskriterier (inbegripande)**

Nästan hela världen, förutom Afrika, representerades i träffarna varpå urval gjordes utifrån de kulturella likheter och förståelse för organisatoriska och strukturella uppbyggnader i vårdorganisationer samt nationernas forskning inom förändringsarbete. Denna avgränsning innebar att de angloamerikanska och anglosaxiska länderna representerades. Avgränsning gjordes angående antal sidor per artikel till minst två sidor. Inkluderade artiklar redovisas i en översikt, se bilaga 3.

### **Exklusionskriterier (undantagna)**

Genom att söka på *change and resistance* för all resultat gav alldeles för många träffar vilket gjorde att ämnesområdet fick snävas in enligt beskrivning ovan inklusionskriterier. Två artiklar som grundade sig på kvantitativ metod valdes bort för att de inte kunde tillföra begreppsanalysen något meningsbärande.

### **Dataanalys**

Artiklarna lästes igenom många gånger för att få en uppfattning om helheten. Analysen gjordes efter given metod enligt Segestens modell (2006) där generella begreppsuttryck, specifika begreppsuttryck, förutsättningar och konsekvenser i bestämt sammanhang ger den vägledande strukturella ramen. Därefter återvände vi till materialet ännu en gång för att finna ett mönster till ”förändringsmotstånd” dess, hinder och påverkansfaktorer, syftande till att få ökad kunskap om problematiken, ökad förståelse och ny kunskap om fenomenet ”förändringsmotstånd”.

## **RESULTAT**

### **Begreppet som ord**

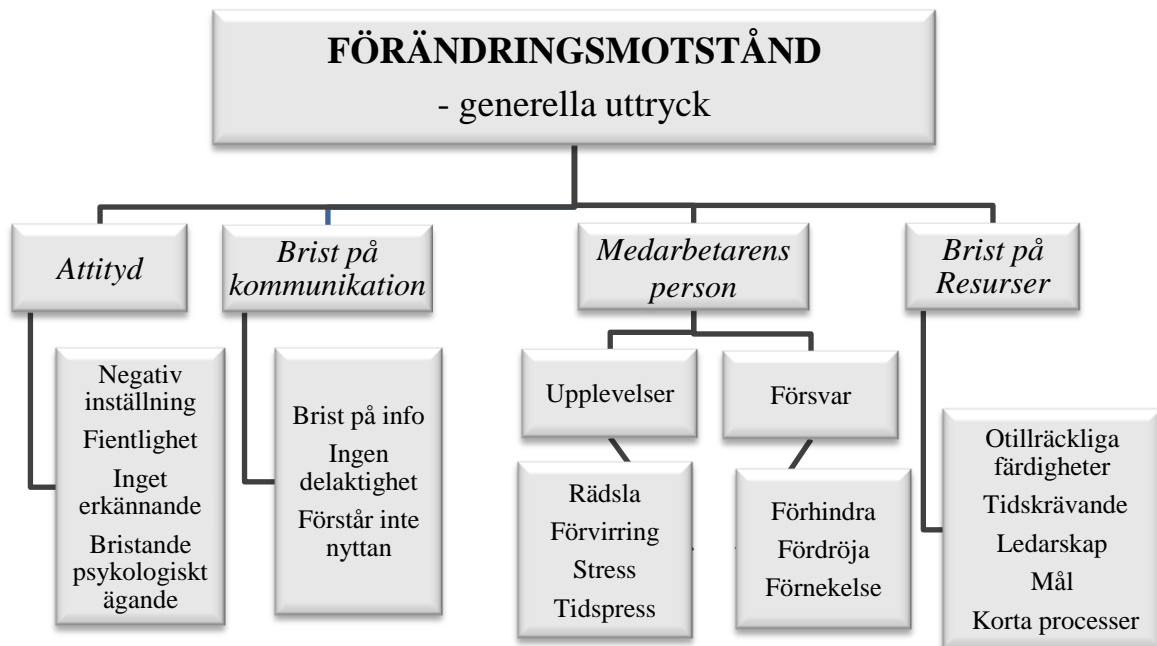
Ett försök gjordes att finna ordet *förändringsmotstånd* i ord- och synonymordböcker vilket inte lyckades. Ordet nödgades separeras till två ord *förändring* och *motstånd*. Norstedts (2008) synonymordbok förklarar ordet förändring som anpassning medan motstånd förklaras som hinder vilket kan ses som en positiv och negativ ton dvs. varandras motpoler. Motstånd tolkades som mer värdeladdat. Genom sökning av ordet motstånd som uppfattats som mer kraftfullt och omvandlat till engelskans *resistance* i ordboken The Oxford Reference Dictionary (1986) blev resultatet ”thats hinders or stops something” vilket ger en negativ ton. Ett annat ord som kom fram i samband med sökning av *resistance* var *resistor* som gav ett resultat ”resistance to the passage of an electric current” vilket innebar att ett elektriskt flöde ska passeras. Därefter söktes på ordet *change* som resulterade i ”to pass from one form or phase in to another” vilket står för en mer positiv ton. Tolkning görs att begreppen *resistance* och *change* är varandras motpoler vilket är nödvändigt för att skapa en rörelse och utveckling av begreppens uttryck i form av termer. Undersökningen har gett en vägledning och förståelse om termernas betydelse för att möjliggöra vidare undersökning att via data-analys och identifikation finna allmänna uttryck för termer (uttryck), fenomen och företeelser.

## Begreppsidentifiering

### Generella uttryck

Förändring som medför att motstånd uppstår hos den eller de som ska medverka har genom identifiering av uttryck och gruppering av de samma med lika innebörd resulterat i kategorier; *Attityd*, *Brist på kommunikation*, *Medarbetarens person* och *Brist på resurser*, se figur 1.

Figur 1. *Generella uttryck*



### *Attityd*

En negativ inställning till förändringen kan innebära att ett motstånd reses.

Happel (2008) har i sin studie angående att förändra sjukvårdspraxis visat att då medarbetaren upplever att förändringen är stor och berör många olika delar (komplex) ges förändringen *inget erkännande* för att undvika misslyckande, vilket är en hypotetisk föreställning. Graderna av negativ inställning kan visa sig genom olika beteenden och vara allt från ett mildt motstånd till en öppen och direkt *fientlighet*. (Wright, 2010).

Förhållningssättet gentemot förändring anses vara baserat på vilken grad av *psykologiskt ägande* medarbetaren har. Curtis och White (2002) beskriver det som att vara knuten till objektet och ha en känsla av "ha begär" till det. Bakomliggande indikator för detta är "jaget" som söker tillfredställelse, vilket i sig själv påverkar individens attityder och beteenden.

### *Brist på kommunikation*

Förändringar som påbörjas utan att först ha klara definierade mål och förväntade resultat av förändringen samt kommunicera dessa i dialog, löper större risk att få möta på motstånd eftersom medarbetaren ev. då inte kan *förstå nyttan* (Happel, 2008).

Enbart saklig information är inte tillräcklig för att kommunicera (Hansford och Barry, 2002).

Återkoppling är en del i kommunikationen och Kerfoot (2009) menar att återkoppling från medarbetaren, även om den innebär motstånd är en viktig del i förändringsprocessen då den ger en vägvisning om var medarbetaren "står". Kommunikation och dialog är en förutsättning för att skapa *delaktighet* (Happel 2008).

### ***Medarbetarens person***

Till detta uttryck hör *upplevelser* och *försvar*. Upplevelsen beskrivs som något vi känner och erfar. Erfarenheter i samband med förändring tycks vara *rädsla*, *förvirring*, *stress*, *ilska*, samt *tidspress*. Förändring är oftast, i viss mån, en resa ut i det okända i kombination med osäkerhet gällande information om framtida händelser kan ge en upplevelse av förlorad kontroll - rädslan för det okända. (Curtis och White, 2002). *Rädslan* kan grunda sig på att förändringen är helt fel, enligt medarbetarens uppfattning (Wright, 2010). Vad det gäller *förvirring* menar Hansford och Barry, (2002) att det är helt normalt att känna så i en förändringsprocess.

*Stress* uppkommer då balansen i vår miljö rubbas, vare sig den är positiv eller negativ, (Curtis och White, 2002). En förändring stör alltid balansen och åstadkommer därmed alltid stress (a.a).

Upplevd *tidspress* kan komma av att medarbetaren uppfattar sin ”vanliga situation” som hektisk och att tiden inte finns för det huvudsakliga arbetet (Happel, 2008).

Olika *försvar* innebär bl.a. omedvetna strategier som medarbetaren kan använda sig av i en förändringssituation för att skydda sig. De beskrivs som att *fördröja/förhindra* och till och med *förnekelse*. Curtis och White (2002) menar att försvar i en förändringssituation används för att hantera ångest och att de är kopplade till människans kognitiva och känslomässiga aspekter.

### ***Brist på resurser***

Avsaknad av resurser däribland *otillräcklig färdighet* både hos medarbetaren och pedagogen framkommer som ett bidragande uttryck till motstånd vid förändring. De resurser som återkommer i artiklarna är; *tiden* och *ledarskap*.

*Tiden* i meningen för lite tid, tidskrävande och för *korta processer* verkar vara ha en betydande del då motstånd i förändringsarbete uppkommer. Happel (2008) belyser tiden som den faktor som alltid finns med.

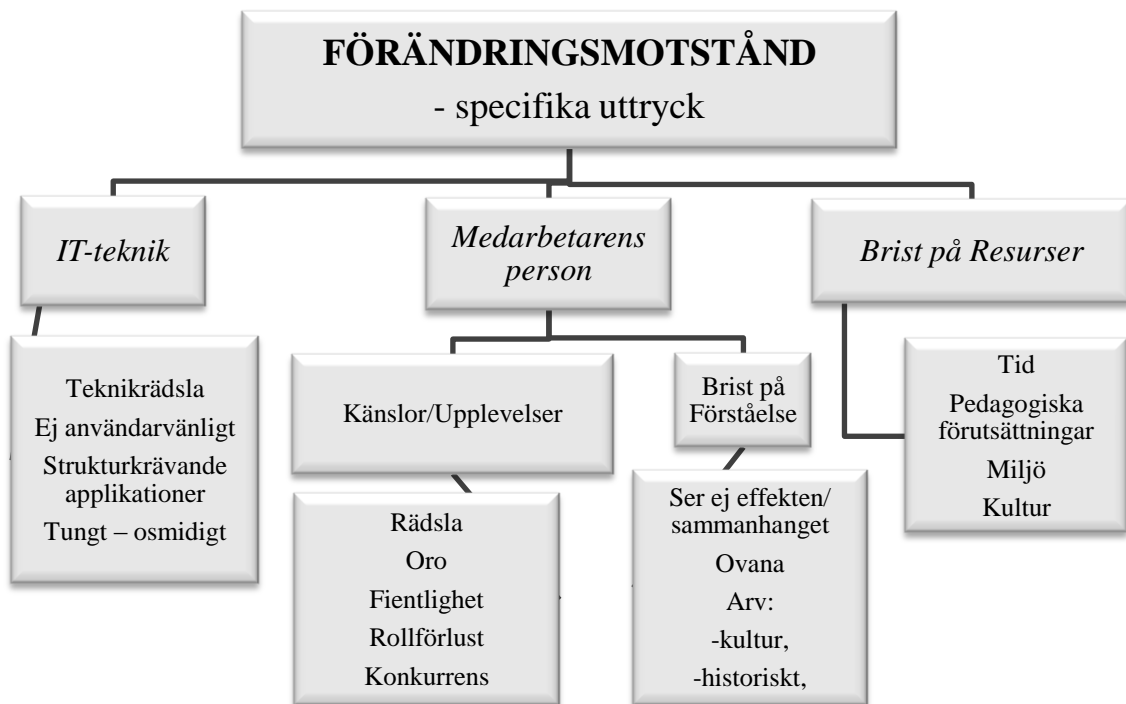
*Ledarskap* som resurs framkommer genom att den sätter klara och väl definierade *mål* och kommunicerar förväntade resultat samt skapar förutsättningar till förändringen. Förutsättningar i form av material och tid (a.a). Kerfoot (2009) menar t.o.m. att allt startar med ledaren.

### ***Specifika uttryck***

När IT-stöd ska införas i vårdorganisationen handlar det oftast om att lära sig nya applikationer (program). Det är inte ovanligt att detta medför ett förändrat arbetssätt.

Denna kombination att dels lära sig något nytt och dels förändra arbetsätt har visat sig spela en stor roll vid ett förändringsmotstånd. De specifika uttrycken som framkommer är: *IT-teknik*, *Medarbetarens person* och *Brist på resurser*, se Fig. 2.

Figur 2. *Specifika uttryck*



### ***IT-teknik samt Medarbetarens person***

Kirkley och Stein (2004) menar att det finns en *rädsla för tekniken* samt att *strukturkrävande applikationer* gör systemen svåra att använda. Datorn som redskap anses *tung* och *osmidig* för det är lättare att bära med sig och hantera pappersdokument. Vidare har (a.a) i sina studier visat på att motståndet har mindre att göra med tekniken än med kulturella faktorer såsom brist på tid och lojalitet till kända modeller. Dessa delar beskrivs som historiska arv och utgör *brist på förståelse* som en del i medarbetarens person.

Ytterligare, ofta förekommande, brist på förståelse är att inte kunna se effekten eller sammanhanget, vilket beror på att medarbetarna under inlärningsperioden lägger fokus på hanterandet av datorn och det förändrade arbetssättet som är ovant (Kirkley och Stein, 2004). Andra delar som hör till medarbetarens person är *känslor och upplevelser*.

Vanligaste känslorna är *oro* och *rädsla* och i detta sammanhang står det för; låg tillförlitlighet och låg tillgänglighet till systemen, brist på kompetens samt en förväntad ökad arbetsbelastning (Harvey, 2004).

Upplevelsen av *konkurrerande arbetsuppgifter* gör att prioriteringar görs och i vårdmiljöer går vanligtvis den direkta vården före och datorarbetet placeras därefter (a.a).

Förändrade arbetsuppgifter leder till förändrade roller och att *förlora en roll* kan ibland upplevas negativt. Då medarbetaren har haft rollen som duktig, kan det upplevas degraderande när medarbetaren har svårt för att ta till sig den nya tekniken och arbetssättet (Kirkley och Stein, 2004).

Wright (2010) beskriver *fientlighet* och avund som uttryck i sammanhanget och då handlar det om att någon i gruppen utmanar till förändringen, vilken välkomnas med ovan företeelser.

### ***Brist på resurser***

Den främsta resursen som påvisas i detta sammanhang är *tid*; få tiden att lära sig och låta processen ta tid. Kirkley och Stein, (2004) beskriver tiden eller rättare sagt brist på tid som en viktig del att reflektera över vid ett förändringsarbete. Då medarbetaren upplever tidspress, pga. upplevelsen av ytterligare en arbetsuppgift, både vid inlärningsstillfället och vid

förändringsprocessen ökar stressen, vilket försvårar motivationen till förändring. I vissa avseenden kan även applikationen vara ologiskt uppbyggd dvs. ej användarvänlig och detta ökar på tidsåtgången vid handhavandet.

En annan, inte helt obetydlig, resurs är den pedagogiska. Här avses både pedagogen och den *pedagogiska förutsättningen*. Pedagogens roll och uppdrag i sammanhanget innebär bl.a. att förmedla budskapet och göra det förståeligt för medarbetaren.

Curtis och White (2002) menar att då människor inte förstår syftet med förändringen eller misstror intentionerna bakom reses ofta ett motstånd.

Ytterligare en faktor, vid införandet av IT-teknik som ett arbetsredskap, är brister i *miljön*. (Happel, 2008) menar att vårdenheters strukturella uppbyggnad ibland glömmer att skapa miljöer/utrymmen för att kunna arbeta avskilt med datorn och hjälpa till att stänga ute pockande krav från enhetens arbete.

Trots åtgärder för att avhjälpa denna brist räcker det inte enbart, utan en kulturell förändring måste till parallellt. Vårdenhetens *kultur* måste erkänna att det är giltigt att "gå undan".

### **Förändringsmotståndets förutsättningar och dess konsekvenser**

Förutsättning betyder enligt (SAOB, 2011) "*nödvändigt villkor*" och "*lämplig egenskap*". Synonymer till ordet föreslås vara "*kvalifikation; given omständighet, bakgrund, utgångspunkt*" (Norstedts, 2008)

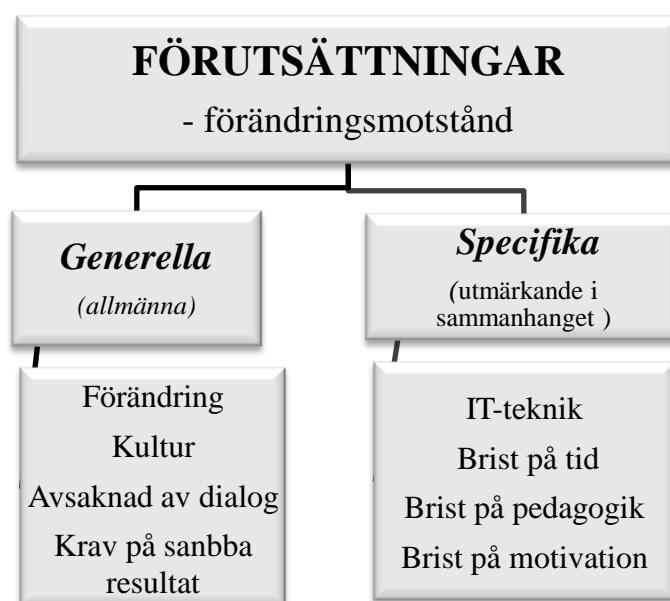
Konsekvens betyder enligt (SAOB, 2011) "*vad som följer, förhållande(t) att ngt leder till vad som logiskt följer av ngt annat*". Synonymer här utöver föreslås "*verkan, resultat och följdriktighet*" (Norstedts, 2008).

Nationalencyklopedin (2011) förklarar betydelsen som en "*följd i olika bemärkelser, t.ex. kausal eller logisk konsekvens*" Kausal betyder orsakssamband.

Många begrepp kan enbart existera då vissa förutsättningar är uppfyllda och likaså får begrepp någon form av konsekvens, vilka också utgör en viktig del av förståelsen för begreppet (Segesten, 2006). Det är när dessa delar sammantaget, antingen generellt och/eller specifikt, finns representerade i den givna situationen som det går att säga att det handlar om begreppet. Det skulle kunna sammanfattas med att beskriva begreppets orsak – verkan.

Förutsättningar och konsekvenser som vaskats fram ur materialet beskrivs nedan i två figurer, fig. 3 och fig. 4 med förklarande text under respektive figur.

Figur 3 – *Förutsättningar för förändringsmotstånd*



### **Generella förutsättningar**

#### ***Förändring***

Keerfoot (2009) beskriver att människor blir förvirrade när de konfronteras med förändring och gör allt för att eliminera hotet med hjälp av sin verklighetsuppfattning. "Förändringsmotståndet" i form av att människors känslor/upplevelser tycks bottna i rädslor som ter sig i uttryck som ilska och förvirring. Price (2008) beskriver att medarbetarna har ett behov av att få veta *vinster/förluster* med förändringen. "Förändringsmotståndet" kan beskrivas som en *sorgeprocess*.

#### ***Kultur***

Kirkley & Stein (2004) beskriver att "förändringsmotstånd" till automatisering egentligen inte är kopplat till datorn utan till det *kulturella* så som den trygga fysiska pappersjournalen och *ovana att lära nytt* då vårdorganisationen arbetar efter beprövad erfarenhet. Automatiserat arbets sätt kan innebära avveckling av pappersjournalen och *förnyat arbets sätt*, vilket kräver energi och engagemang. Kultur tar tid att förändra och ställer krav på modifierad organisationsmodell, kunskap men också nya arbetsmetoder då logisk modell (t.ex. ekonomin som det vägledande) inte längre tycks vara en tillräcklig metod enligt Kitson (2009).

#### ***Avsaknad av dialog***

Kirkley & Stein (2004) beskriver *kommunikationens betydelse* vid "förändringsmotstånd". Bristande kommunikation kan vara konfliktskapande (hinder) då inga verktyg finns för att gå vidare med förändringen pga. *bristande förståelse*. Keerfoot (2009) beskriver kroppsspråkets och tonlägets betydelse vid kommunikationen, vilket innebär att det inte alltid är innehållet av det verbala som förmedlas som är det avgörande utan vad som förmedlas via kroppsspråket, tonläget och ordvalet (dvs. retorikens betydelse) vid förmedling/överföring av kunskap/förändring.



### ***Krav på snabba resultat***

Kitson (2009) beskriver tidens betydelse för lärandet som en väsentlig faktor. Tidsbrist skapar *oro, oförståelse* och *antaganden* om förändringsprocessen. Envägskommunikation kan bli konsekvensen om kunskapsöverföringen sker enligt "korvstoppningsmetoden" om inte tillräckliga resurser finns. Motståndet skapar ett kaos då medarbetarna inte vet vilken roll/ansvar de har i förändringsprocessen vilket kan förhindra/förhala förändringsprocessen. Keerfoot (2009) beskriver att en väsentlig förutsättning ur ledar/pedagog perspektiv är att vara *öppen/mottaglig* (lyhörd) för händelseförloppet i förändringsprocessen för att försöka förebygga ev. nya hinder. Snabba beslut kan vara ett hinder för att se den verkliga situationen.

### **Specifika förutsättningar**

#### ***IT-teknik***

IT-teknik är en förutsättning i det valda sammanhanget och Kirkley och Stein (2004) menar att många vårdorganisationer som inför datorstöd för verksamheten stöter på motstånd, åtminstone i början. Den initiala orsaken anges vara att applikationerna (programmen) kan vara svåra att förstå och det då tar längre tid att använda datorn än papper o penna. Applikationens struktur tvingar ofta fram förändrade arbetsätt på grund av dess logiska uppbyggnad. De olika momenten måste gås igenom i rätt ordning på rätt sätt för att komma vidare i programmet.

#### ***Brist på tid***

Förutsättningen *brist på tid* kan stå för mycket men det vanligaste i detta sammanhang är att det ges "*för lite tid*", dels att lära sig programmet och dels att förändra arbetsprocesser, vilket ofta blir ett led av förändringen. Curtis och White (2002) säger att motståndet vid införande av en förändring kan minskas genom att presentera förändringen i ett längre tidsperspektiv. Detta skulle leda till att alla inblandade får tid att tänka på och anpassa sig till förändringen.

#### ***Brist på pedagogik***

Bristen i det här avseendet för ett motstånd innebär bristande/ej tillräcklig pedagogik. Inläringen som är förknippad med nya system måste förstås av den som lär ut. Pedagogen måste även förstå de som ska ta till sig ny kunskap. Då varje människa har olika förutsättningar, erfarenheter, intresse och motivation till att lära sig saker måste pedagogen möta individen på dennes villkor. Curtis och White (2002, s. 220) beskriver det som "*We cannot erase the history of educating nurses to document care on paper, nor is it possible to circumvent the inevitable learning curve associated with a new system*".

#### ***Brist på motivation***

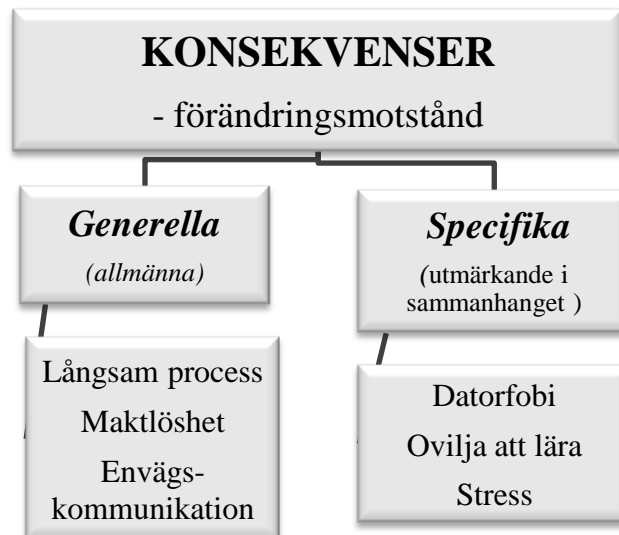
Motivationsbrist alternativt avsaknad av motivation utgör en viktig förutsättning för att motstånd uppkommer. Grunden för motivation är strävan att uppfylla våra behov.

Behovet av självkänsla och "ha ett värde" är centralt på arbetsplatsen och då förändringen innebär att detta ifrågasätts kan motivationen till förändring bli låg (Curtis och White, 2002). Vidare kan brist på motivation spegla förhållanden som personliga förluster, avsaknad av psykologiskt ägande och konkurrens.

Personliga förluster i form av rollförluster, då eventuellt rollen förändras och uppfattas som sämre, kan göra att motivationen blir låg (Kirkley och Stein, 2004).

Avsaknad av psykologiskt ägande i betydelsen, att inte kunna påverka, inte vara knuten - delaktig till (förändringen) skapar inget "ha-begär" och blir därmed ointressant, "det går över huvudet" (Curtis och White, 2002) Då medarbetaren upplever en konkurrenssituation mellan nya arbetssätt och trygga, väl beprövade arbetssätt samt att synen på arbetsuppgiften förändras och konkurrerar med medarbetarens egen syn bidrar det till att känna låg motivation (Kirkley och Stein, 2004).

Figur 4 – *Konsekvenser för förändringsmotstånd*



### Generella konsekvenser

#### *Långsam process*

Kitson (2009) beskriver att förändringsmotstånd kan upplevas som en långsam process beroende på vilken attityd medarbetarna väljer att ha så som "förändringsmotstånd".

Kerfoot (2009) beskriver att när människor möter något främmande så försöker hon/han eliminera hotet med hjälp av sin verklighetsuppfattning vilket kan *förhala läroprocessen*.

#### *Maktlöshet*

Price (2008) beskriver att medarbetarna har behov att få veta ev. vinster/förluster med förändringen eftersom människor har behov av att se meningen med förändringsprocessen. Utan delaktighet träder *maktlösheten* in vilket påverkar viljan till förändring.

#### *Envägskommunikation*

Wright (2010) beskriver att information är väsentligt och underlättar läroprocessen. Vid *bristande information/dialog* så finns inga verktyg att gå vidare i förändringsprocessen. Återkoppling beskrivs som väsentligt både positiv som negativ, *utan återkoppling* kan processen avstanna och föda ett "förändringsmotstånd".

### Specifika konsekvenser

*Datorfobi* skapar ångest och de obehagskänslor ångesten medför. Rädsla och oro kan vara starka känslor och kan i detta sammanhang vara svåra att förklara både för sig själv och för

omgivningen då de många gånger är obefogade. Datafobi var vanligare för 10 år sedan än idag då erfarenheten av datoranvändandet har ökat i samhället men det förekommer fortfarande (Kirkley och Stein, 2004).

### ***Ovilja att lära***

Om inte motståndet bemöts kan det resultera i att medarbetaren finner en *ovilja att lära* det nya. Bemötandet handlar många gånger om pedagogiken att kunna förmedla en helhetsbild för att nyttoeffekten ska kunna förstås och på så sätt ge förståelse till varför förändringen görs (Happel, 2008).

### ***Stress***

Konsekvensen *stress* uppkommer många gånger av de följder förändringen kan leda till. Det kan handla om förlust av status, lön, komfort etc. För att förstå detta kan man tänka ”förändring i livet”, oavsett om den är positiv eller negativ, kräver att jag och/eller min omgivande miljö korrigeras. Denna störning påverkar min balans i tillvaron och utgör en stressfaktor (Curtis och White, 2002)

## **Prövning av identifierade uttryck, förutsättningar och konsekvenser**

Identifierade uttryck, förutsättningar och konsekvenser prövas genom att beskriva exempel där de olika delarna finns med, alla eller delar av, alternativt inga alls. Exempelen är autentiska från vardagen i en vårdorganisation men personerna och miljöerna är avidentifierade. Begreppet och dess företeelse kan härmed kännas igen (Segesten, 2006).

### **Typexempel**

Inom specialisttandvården i Västra Götalandsregionen ökar det automatiserade arbetssättet så som kontinuerliga uppgraderingar av tandvårdsprogrammet T4, digital modellskanning, projekt med övergång till 100 % digitaliserad journal och kommande digitaliserad röntgen vilket ställer krav på att ny kunskap överförs till medarbetarna. Detta ställer krav på att tandsköterskan snabbt ska anpassa sig till de nya kraven då dessa system ofta kräver snabb inläring av ny kunskap. Avgörande för läroprocessen är tandsköterskans utbildningsnivå, kompetens, erfarenhet och personliga egenskaper hur hon/han tar till sig den nya kunskapen i lärosituationen. Resurser i form av *tid* och *stöd* blir avgörande faktorer i läroprocessen. Känslan av *maktlöshet* då det inte alltid finns tid att förstå vad, varför och till vilken nytta kunskapen behövs kan påverka *attityden* till läroprocessen. Upplevelsen av *knapphändig information* och *bristande dialoger* kan föda ett ”förändringsmotstånd”.

#### *Kommentar:*

Utmärkande uttryck i typexemplet är *medarbetarens person*, *tidsbrist*, *maktlöshet*, *knapphändig information* och *bristande dialoger* vilket kan skapa olust i form av ett ”förändringsmotstånd” som en önskad konsekvens.

Information, dialoger, delaktighet, tid och stödfunktioner tycks vara nödvändiga förutsättningar för om medarbetaren ska vilja delta i förändringsprocessen.

### **Gränsexempel**

Hans är medicinskt ansvarig sjuksköterska i kommunen och han har förstått att förändring av arbetssätt måste göras då kommunen inför LOV (Lagen om valfrihet), som innebär att verksamheten konkurrensutsätts. Ingen i ledningen har berättat på vilket sätt Hans arbete blir berört utan han har hört det från kollegor i grannkommunerna. Troligtvis innebär den nya

uppgiften utvärdering och kvalitetskontroll av utförare. Han funderar över hur han ska hinna med en arbetsuppgift till.

Han förstår också att detta beslut inte kan påverkas i stort, men han tänker vänta med att ta fram lösningar tills han blir informerad och ombedd att så göra. Lite utmaning känner han dock och har i tanken redan tagit fram strukturen och frågeunderlag han kan komma att behöva.

I datorn kommer han sedan att lägga upp resultaten för att kunna redovisa och jämföra resultaten då han vet att Socialnämnden vill ha redovisningar på detta sätt. Han behöver bara få hjälp att skapa listorna och mallarna. Detta nya uppdrag innebär ju att Hans får en maktbefogenhet till och han är lite smickrad av det.

#### *Kommentar:*

Detta exempel belyser delar av uttrycken, förutsättningarna och konsekvenserna. Det som framkommer här är *resursbristen* gällande tid och *kommunikationsbrist*. Det går nästan att förstå att han känner sig illa hanterad och hans möjlighet till påverkan är att fördröja processen. Den nya arbetsuppgiften attraherar honom trots allt och han känner att han kan påverka uppdraget bra han får det.

#### **Motexempel**

Lena arbetar som biståndshandläggare i en kommun. På arbetsplatsen har det talats om och utförts ett arbete med att förändra arbetssätt. Lena har varit delaktig genom processen som pågick under 6 månader och har förstått hur det kommer att fungera. Hon har också haft möjligheten att påverka resultatet och tyckte att processledaren lyssnade och tog till sig av hennes synpunkter, inte alla men dialogen var konstruktiv. Hon kan se vinsterna för sig själv även om det blir mer att göra första tiden. Till stöd för det nya ska ett nytt dataprogram införas men då Lena har varit delaktig kände hon igen det som var framtaget under förändringsprocessen. Dessutom har datoranvändande varit en del av hennes arbete under 10 år och det är vardag för henne. Hon är nyfiken på hur det kommer att se ut och vill komma igång så fort som möjligt. Utbildningen av programmet och handhavandet av nya rutiner föll väl ut då pedagogen var duktig och hade bra material att tillgå. Pedagogen lyfte upp problem och hinder på ett sätt så att alla kunde känna igen sig.

Det skapades en trygghet i gruppen och ingen fråga var för dum för att ställas och alla lärde sig av det. Det nya arbetssättet infördes och Lena känner glädje och har en förväntan på att det ska bli ”jättebra”.

#### *Kommentar:*

I detta exempel förkommer inget av de identifierade uttrycken eller konsekvenserna. Förutsättningen förändring finns men utgör här ingen del. Det som framkommer i exemplet är snarare dess motsatser. Förändringen har välkomnats och Lena verkar för att det ska fungera.

## **DISKUSSION**

### ***Metoddiskussion***

Förförståelsen för fenomenet ”förändringsmotstånd” har varit en plattform för att problemet finns i vårdorganisationen. Grunden till detta återfinns i det vi erfarit genom våra arbeten, som vårdadministratör och vårdutvecklare, i införandeprocesser som vi antingen har lett eller själva deltagit i inom vårdorganisationen. Detta väckte en nyfikenhet att se närmare på begreppet ”förändringsmotstånd” som fick tudelas till två begrepp då det samlade begreppet inte ensamt existerade. Detta ökade förståelsen för innebörden av begreppen. Etiska

överbägganden kan tänkas vara hur stor päverkan våra värderingar har haft för vårt val av artiklar. Troligt är att vårt intresse för ”förändringsmotstånd” vid införande av IT-stöd och vår förförståelse har päverkat valet av artiklar. Ett antal gånger har processen avstannat för reflektion eller backats för att börja om på nytt. Detta har gett nya infallsvinklar för ämnesområdet ”förändringsmotstånd”.

Modell för begreppsanalys utifrån Segesten (2006), valdes därför att den är utformad för att användas inom vårdvetenskapen och har enligt (a.a.) använts vid ett flertal studier av begrepp som utgör relevans för vårdmiljöer. För att ytterligare stödja det egna arbetet skulle analyser av närliggande begrepp ex. utbildningsmotstånd eller samma begrepp studerats ur ett annat sammanhang kunna göras men tiden har avgränsat den möjligheten då valet gjordes att ”gå på djupet” i det valda sammanhanget men också med fokus på fenomenet ”förändringsmotstånd” för att skönja vilket mönster som utkristalliserar sig i artiklarna.

Artiklarna som har använts i arbetet har alla varit fullt relevanta då de har valts utifrån syftet och använda sökord. De har väl beskrivit förändring, hinder och upplevd motståndskaraktär. Artiklarnas antal, nio stycken, bedöms rimliga då dess innehåll var rikligt, sett ur begreppsanalysens olika delar.

Avgränsningen i urvalet att enbart använda angloamerikanska och anglosaxiska får konsekvensen att begreppet förändringsmotstånd endast kan användas i detta sammanhang eftersom ex. kulturella skillnader kan päverka attityder och förhållningssätt därav kan generaliseringar till övriga världsdelar angående begreppets legitimitet omöjligt låta sig göras.

Framvaskandet av kategorier och underkategorier var inte helt enkelt då det beskrevs med en stor variation av ord, fraser och formuleringar. För att bringa ordning i materialet följdes Segesten (2006) modell vilket resulterade i en överblick av kategorier och underkategorier och lät sig föregås av en process bestående av analys, reflektion och ny analys.

Mycket tid och energi har gått åt till att vända och vrida på begreppen för att få fram essensen (det centrala och mest sannolika) av ”förändringsmotståndet” dess förutsättningar, konsekvenser och päverkansfaktorer.

## ***Resultatdiskussion***

Intressant var att begreppen förändring och motstånd var varandras motpoler (positiv respektive negativ) vilket skapade en konflikt och en rörelse som startade en process till ämnesområdet och dess plattform.

Konflikt är något som ofta benämns som något negativt men i detta sammanhang kan det ses som något positivt. Utan rörelse ingen utveckling är något som har tydliggjorts i detta arbete. Ordet konflikt är oftast värdeladdat och förknippat med negativa känslor/upplevelser istället för möjligheter.

## **Kategorier, förutsättningar och konsekvenser**

Kategorierna som framträder ur begreppsanalysen kan var för sig vara motståndsskapande. Segesten (2006) menar att typexemplet ska innehålla alla framkomna kategorier och följs detta resonemang kan vi inte tala om ”förändringsmotstånd”, som begrepp, förrän detta är uppfyllt under förutsättning att framträdande förutsättningar finns representerade. Om det bara är en eller ett par kategorier som utlöser motståndet skulle ”motstånd vid förändring” utgöra en mer korrekt beskrivning.

Svårigheten med kategorierna, förutsättningarna och konsekvenser är att de alla kan byta plats med varandra beroende på var i sammanhanget - processen de uppträder.

Exempelvis skulle *kommunikationsbrist*, som är en generell kategori, även vara en förutsättning för uppkomsten av generella kategorin *attityd* och psykologiskt ägande. Kommunikationen utgör en grund för att psykologiskt ägande ska kunna erfaras då medarbetaren får förändringen förklarad för sig och kan känna delaktighet. Tillika visar sig ”*Avsaknad av dialog*” - kommunikationsbrist utgöra en konsekvens t.ex. av *medarbetarens person* om denne går i försvar och förnekar situationen, då finns det ingen väg för kommunikation. När förändringsmotstånd som begrepp ska diskuteras blir problematiserandet avgörande. Vad är det som visar sig? Är det en förutsättning eller konsekvens? Vad beror det i så fall på? Reflektion med problematisering kan här bidra till möjligheten att skärpa tänkandet i förändringssituationen för att ge en klarhet i detta mångfacetterade dilemma. En aforism kan här ges som ”*När alla facetter är slipade till klarhet – då betraktas en diamant*”. Den slipade diamantens värde är det värde förändringens resultat förväntas generera.

### **Förändringsprocessens olika faser**

Price (2008) beskriver de olika faserna i förändringsprocessen ur medarbetarperspektiv, vilket ger en ökad förståelse för den mänskliga processen i sammanhanget.

- När individen blir medveten om förändringen.
- När nya arbetssätt identifierats och säkrats.
- När det finns en förståelse för meningen med förändringen och vilka roller de består av.
- När situationen och integrationen har satt sig.

Reflektion: Ökad förståelse på organisationsnivå för mänskliga processer kan ses som ett verktyg till att förebygga/minska ev. ”förändringsmotstånd” i en förändringsprocess.

### **Förändringsmotstånd**

Samhällsutvecklingen och dess teknologiska utveckling har gått i så snabb takt att människors hjärnor/hjärtan inte hänger med då tid inte alltid finns att motta och bearbeta den IT-kunskap som förmedlas vilket erfarenheten kan bekräfta. Alvesson & Sveningsson (2007) menar att varaktig förändring inte är möjlig om man inte lyckas institutionalisera det lärande som ligger på individnivå. För att det ska vara möjligt krävs en öppenhet (högt i tak), kreativ och tillåtande miljö (att få pröva och lov att misslyckas) och att idéskapande uppmuntras, vilket i sin tur kräver belöningssystem men också rekrytering av olika slags medarbetare (mångfald t.ex. olika kön och ålder) vilket har betydelse för arbetsmiljön och i detta sammanhang om förändringsprocessen ska ha möjlighet att utvecklas eftersom medarbetarna ses som den viktigaste resursen i verksamheten. Kitson (2009) lyfter fram vikten av att medarbetarens förmåga att förhandla/omförhandla till omvärlden och ta till sig väsentliga hjälpmedel för att upprätthålla förändringarna i förändringsprocessen. Ledningens agerande beskrivs som det vägledande syftande till stöd, engagemang och förmåga till att motivera och uppmuntra medarbetarna till förändringsutvecklingen.

Reflektion: Lärandet kan möjligen tolkas som att det bör förstås på organisationsnivå betr. individ och grupp dvs. att förståelse finns för mänskliga processer vid införande av förändring. Skulle förändringsmotstånd kunna ses som en konstruktiv dialog? Ett motstånd

kan handla om att människor inte förstår helheten utan vill ha ledning, information och framförallt stöd i förändringsprocessen.

Finns ingen förståelse eller stöd så kan människor känna sig kränkta och bli överksamma i den redan svåra situationen. Motstånd kan i första stadiet uppfattas som en konflikt men skulle möjligen kunna ses som en möjlighet till en konstruktiv dialog (för att ytterligare förbättra något). Motståndet kan handla om att människan försvarar sin roll och verklighetsuppfattning i förändringsprocessen vilket också Keerfoot (2009) tydliggör i sin artikel. Alltså är det väsentligt att en gemensam verklighetsuppfattning förmedlas och förtydligas i förändringsprocessen i syfte att öka förståelsen för den förändring som ska genomföras.

### **Förändringsdynamik**

Ellström & Hultman (2004) beskriver att förändringen kan delas in i två olika typer av förändring. En förändring som inte får så stor genomslagskraft t.ex. kunskapsöverföring av IT och den andra dimensionen av förändring som innebär rationaliseringar t.ex. om det finns risk för personalnedskärningar. I detta sammanhang tolkas att förändringen är tänkt att skapa smidigare arbetssätt och kvalitetssäkring av patientdokumentationen vilket är målet och visionen för förändringen. Författarna menar att vårdverkligheten inte är enkel att förstå eftersom det i verksamheten finns olika delar som ska fungera så som vårdfunktionen och dess olika delar vilka konkurrerar med förändringen om ytterligare arbetsuppgifter som läggs på en redan pressad arbetssituation i vårdverkligheten.

Reflektion: Det är alltså inte teknologin i sig som är problemet utan att det tillkommer ytterligare arbetsuppgifter vilket påverkar graden av förändringsmotståndet vilket också beskrivs i artikeln av Kirkley och Stein (2004).

### **Organisationskultur**

Alvesson & Sveningsson (2007) beskriver organisationskultur som det centrala för om det är stödjande eller hindrande i en förändringsprocess. Organisationskulturen kan ses som en strategi för att nå de mål som är uppsatta för vårdorganisationen som i detta sammanhang är att överföra IT-kunskap i vårdorganisationen. Organisationskulturen påverkar ledningens tankar och prioritering strategiskt i förändringsprocessen.

Bekymret med organisationskulturen kan vara att det finns risk för att den kan bli ytlig i form av visioner som är mer önsketänkande än vad som är realistiska att uppnå då det meningsbärande kan gå förlorat. Författarna menar att kulturen kan skilja sig åt på organisations- och verksamhetsnivå, vilket kan handla om att organisationen kanske är mer resultatnriktad (ekonomiinriktad) medan verksamheten är mer patientorienterad (kvalitetsinriktad). Kultur beskrivs som något svårt att greppa om eftersom den inte är mätbar. För att förstå kultur behövs förmåga till kreativitet och en föreställning om hur vårdorganisationen fungerar, att det handlar om människor och relationerna dem emellan, olika åsikter och tankar om förändringen i förändringsprocessen, då det inbegriper människor som har behov av att få uttrycka sig på olika sätt t.ex. genom att visa känslor i form av oro, förvirring och ilska. Kulturen är tänkt att ta vara på det levande i en organisation.

Reflektion: Om det levande (medarbetarna) omhändertas i form av lättillgängliga stödfunktioner så skulle möjligen förändringsmotståndet kunna förebyggas eller ev. minskas.

## **Attityder (medarbetare)**

Kirkley och Stein (2004) beskriver att kultur även kan kopplas till medarbetarnas attityder vilket kopplas till sociala och kulturella faktorer till förändringen och då handlar det om vilken bakgrund medarbetarna har i form av färdigheter så som utbildning, kunskap, värderingar och erfarenheter vilket påverkar viljan till förändringen. Om organisationskulturens tankemodell är att se verksamheten som en "maskin" istället för "organism" (något levande) så kan förändringsmotstånd vara ett faktum. Kulturen är en väsentlig påverkansfaktor för om förändringsprocessen ska ha en chans att lyckas. Alvesson & Sveningsson (2007) beskriver kultur som "mentala fenomen" hur t.ex. en yrkeskategori tänker och ser på verkligheten dvs. hur medarbetarna förhåller sig till skeendet i förändringsprocessen.

Reflektion: Organisationskulturen (föreställning/tankar om vårdorganisationen) påverkar "förändringsmotståndet" i sammanhang med kunskapsöverföring av IT, vilket skulle kunna tolkas som en kulturkrock mellan det automatiserade och konkurrerande vårdaktiviteterna. Kan det vara så att förståelsen för mänskliga processer inte är med i visionen om hur kunskapsöverföring ska genomföras? Att lära nytt (IT-kunskap) tycks inte vara någon invand kultur ännu i vårdorganisationen vilket vår erfarenhet bekräftar.

## **Ledarskap**

Wright (2010) beskriver ledarskapets betydelse i en förändringsprocess vilket tolkas som det ledsagande. Att ledaren har förmåga att vara rättvis, lyhörd, analytisk och ha förmåga att föra reflektiva prestigelösa dialoger i bemötandet av förändringsmotståndet, att hålla "dörren öppen" och hålla engagemanget vid liv. Ledarens agerande är avgörande för hur gruppen i övrigt agerar. Väsentligt tycks vara att ledaren är konsekvent, tydlig om mål och visioner, är sanningsenlig och "inte vänder kappan efter vinden" eftersom det påverkar trovärdigheten och graden av "förändringsmotståndet" hos medarbetarna.

Reflektion: Ledaren i detta sammanhang är den som beslutar om vilka resurser (tid och förutsättningar som skapas för medarbetarna att förbereda sig inför lärotillfället) vid kunskapsöverföring av IT-kunskap. Ur detta tolkas att ledaren bör vara steget före i förändringsprocessen för att "mota Olle i grind" i syfte att förebygga hinder.

## **Medarbetare (individ)**

Price (2008) beskriver vikten av att förståelse finns för mänskliga processer om förändringsprocessen ska utvecklas. I människans natur ligger en vilja att veta vad som ska hända/ske och vilken roll/ansvar hon/han får i den nya situationen (vinster/förluster). Det handlar om att skapa en inre bild av förändringsprocessen, målet och visionen. Det inre dvs. det personligt greppbara t.ex. att förstå varför en förändring måste göras och det yttre att känna sig behövd på arbetet, ha bra relationer med arbetskamrater och bra förutsättningar för att kunna utföra ett gott arbete. Ett samspel (balans) mellan inre/yttre faktorer behövs för att en positiv rörelse ska sättas igång. Utan balans är "förändringsmotstånd" ett faktum eftersom människor strävar efter trygghet och mening i sin tillvaro.

Reflektion: För att skapa förutsättningar för balans i en förändringsprocess så behöver medarbetarna bli sedda, hörda och bekräftade som tänkande individer med förmåga att klara



av nya situationer. Det totala värdet av ”förändringsmotståndet” skulle kunna ses som att medarbetaren behöver se meningen med förändringsprocessen.

## **Kunskap och tid**

Kerfoot (2009) beskriver att kunskap inte kan tvingas fram utan kräver tid så att informationen (kommunikationen) kan få sjunka in och omarbetas/bearbetas till något eget. Kunskap går alltså inte att direkt överföra till medarbetarna utan den omarbetas av medarbetarna själva utifrån kunskap, erfarenhet, intresse och personlighet.

Reflektion: Kan åldern vara ett hinder för inläring?

Kirkley & Stein (2004) gör i sin studie kopplingar till generationsperspektivet och de har funnit att det finns flest motståndare i den äldre generationen. Det går dock inte att generalisera, eftersom det skiljer sig från person till person, då människor drivs av olika motiv. Det finns inget som bekräftar att den äldre generationen skulle ha svårare för att lära men det kan däremot ta längre tid. Medarbetarna har däremot olika förutsättningar för inläring så som personlighet, kompetens och intresse som tycks vara det avgörande för inlärningsprocessen på individnivå. Men även det pedagogiska och psykologiska i form av hur kunskapen förmedlas i form av kommunikation, information, kroppsspråk, ordval och tonläge är avgörande för om förändringen förkastas eller accepteras.

Reflektion: Ur det tolkas att tid och stödfunktioner är en förutsättning för att få igång en läroprocess.

Kitson (2009) beskriver inläring enligt den linjära modellen enligt ”försök och misstag” vilket dock inte reflekterar lärandet i sin helhet då verklighetens idéer inte enbart bygger på ett logiskt flöde, vilket skulle kunna tolkas som en ev. skillnad mellan organisationens tänk och den levande ”organism” som en organisation med dess människor i vårdverkligheten är.

Reflektion: Denna skillnad skapar en rörelse i form av ett ”förändringsmotstånd” om förståelse/kunskap inte finns mellan parternas verklighetsuppfattningar. Detta ger kunskap om att problemet ”förändringsmotstånd” kan ses som multidimensionellt då många delar ska förstås och samverka vilket också Kirkley & Stein (2004) beskriver i sin artikel.

## **Införande av IT-stöd (ur pedagogens perspektiv)**

Kitson (2009) beskriver förändringsmotstånd sett ur perspektivet kunskapstolkning och kunskapsöverföringens svårighetsgrad och att kunskapsförmedling inte bör ske mekaniskt (faktabaserat) då verkligheten inte kan tolkas som enbart logisk.

Svedberg (2007) menar att för en kunskapsprocess ska vara möjlig så bör människan vara medveten om att hon/han är okunnig i lärosituationen. Medarbetarens egenskaper så som intresse och kompetens är väsentliga påverkansfaktorer i läroprocessen eftersom teorin även behöver omvandlas till den praktiska vårdverkligheten, det ställer krav på olika slags förmågor hos medarbetaren. Ellström & Hultman (2004) menar att medarbetaren behöver se lärandet i ett specifikt sammanhang t.ex. att ökat automatiserat arbetssätt är tänkt att kvalitetssäkra vården eftersom sammanhanget är det meningsbärande, men även förståelsen i vilket syfte lärandet bör ske är en väsentlig påverkansfaktor för om medarbetaren väljer att delta i kunskapsprocessen. Wright (2010) beskriver vikten av att förmedling av kontinuerlig information under läroprocessen görs, vilket tolkas som en tvåvägskommunikation, där medarbetarna får möjligheter att ställa frågor, vilket underlättar läroprocessen, då den kan hjälpa medarbetaren att bearbeta/acceptera den nya kunskapen. Möjligheter bör även skapas

för medarbetaren att fatta autonoma beslut under läroprocessen, vilket tolkas som en förutsättning för att få igång en positiv lärospiral. Målet i första skedet kan vara att förmedla det som är säkert före det osäkra eftersom det skapar en känsla av trygghet. Pedagogens förmåga att återkoppla positivt som negativt beskrivs som en väsentlig påverkansfaktor under hela läroprocessen.

Reflektion: Vägen att nå uppsatt mål, att införa IT-stöd, tycks vara att arbeta i sekvenser ”att ta små steg i taget” istället för ett stort steg. Återkoppling positiv som negativ tycks vara en väsentlig påverkansfaktor för om läroprocessen ska ha möjlighet att utvecklas eller inte.

### **Bemötande av förändringsmotstånd utifrån pedagogens perspektiv**

Vid utgångspunkt från Watzlawiks förändringsteori uppstår förändringsmotståndet i första hand då det är ”*andra ordningens lösning*” som krävs eftersom den i sig själv ställer krav på förändring och ger påverkan på hela systemet. Pedagogen ställs inför att hantera flera uttryck enligt resultatet såsom attityd, brist på kommunikation, medarbetarens känslor och upplevelse och resursbrister. Hur förändringsmotståndet bemöts av pedagogerna kan vara beroende av vilken människosyn och utvecklingspsykologiska utgångspunkter som råder. Om människan ses som utvecklingsbar enligt Homburger Erikssons teori, måste förändringsmotståndet hanteras genom de åtta olika utvecklingsstadierna innan motståndet är passerat och inget steg kan hoppas över men tiden i de olika stegen kan vara olika lång eller kort.

Används Piagets kognitiva teori hanteras förändringsmotståndet genom en strävan efter jämvikt i tillvaron, där de mänskliga uppkomna behoven har en påverkan på motståndets vara eller icke vara. Vilket innebär att motstånd reses då balansen rubbas och ex. tryggheten hotas i människans tillvaro. För att komma igenom ett motstånd måste den nya kunskapen integreras med människans nuvarande kunskap samt att anpassning görs till omgivningen. Sammanfattningsvis skulle ett uttryck för den processen vara ”*för att kunna göra något nytt måste det gamla avslutas*”.

En tredje variant på bemötande av förändringsmotstånd utgår från Antonowskys salutogena teori där motståndet uppstår när människan inte upplever ”*känsla av sammanhang*”.

Begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet är här de tre övergripande kategorierna för detta och de kan, var för sig, bidra till att motstånd för förändring reses. Medvetenheten hos pedagogerna om sin utgångspunkt och syn på utvecklingsteori borde hjälpa till att se vilka processer som är igång och bidra till att se hur han/hon kan hjälpa medarbetaren att komma över motståndet. En komplicerande faktor här kan bli om medarbetaren och pedagogerna har helt olika utgångspunkter då kommunikationen förmodligen försvåras avsevärt.

Oavsett vilken utvecklingsteori som pedagogerna utgår ifrån borde ett förändringsmotstånd kunna bemötas och hanteras utifrån den teorins grundtankar och principer eftersom all förändring handlar om utveckling och motståndet är ett svar på att någonting hos mottagaren som bör beaktas eller tas hänsyn till.

### **Kunskapsbidragen**

1. Definition av begreppet, dess kategorier, förutsättningar och konsekvenser för att tydliggöra i kommunikation.

2. Underlag för handlingsplan – checklista samt underlag till utvärderingen.

Resultatet av denna uppsats skulle kunna bidra till att en modell och handlingsplan vid förändringsarbete i en vårdorganisation tas fram. En checklista innehållande begreppets kategorier kan knytas till och användas för att identifiera och värdera förhållandena innan förändringsarbetet startas. Kunskap om vad som kan förväntas ske möjliggör förberedelser samt att eventuell beredskap kan tas fram.

Detta tydliggör vilka delar som ska ges utrymme för och aktiviteterna i handlingsplanen blir naturliga då de oftast är motsatserna till förändringsmotståndets kategorier och underkategorier. Detta belystes exempelvis i motexemplet. Handlingsplanen och checklista underlättar vid utvärderingen då de kan utgöra underlag för förändringsprocessen och dess resultat eftersom processen finns beskriven.

3. Kunskap och förståelse för förändringsmotståndets varierande innehåll och påverkansfaktorer.

Uppsatsen är tänkt att ge ökad förståelse och kunskap om förändringsmotståndets varierade innehåll och påverkansfaktorer så som medarbetarnas och organisationens attityder, vikten av delaktighet, vikten av kunskap om mänskliga processer och ledarskapets betydelse.

Ledningens förmåga till socialisation, psykologi och pedagogik är viktiga faktorer i en förändringsprocess. Vår erfarna verklighet bekräftar att det tycks finnas brister inom våra vårdorganisationer. Denna uppsats ger några verktyg, i form av motsatsförhållande till kategorierna, för att förebygga ev. hinder i en förändringsprocess och skulle kunna ses som ett kunskapskomplement till den logiska organisationsmodellen. Detta ger slutsatsen om att det inte enbart hjälper med att satsa på ledarskapet.

4. Belysa förändringsprocessers likheter

Likheter mellan artiklarna var att de tog upp medarbetarnas beteende i form av känslor ilska, förvirring och rädslor vilket handlar om försvar och motstånd, vilket kan tolkas som en vädjan om att få delta, få tillräcklig information och tillräckliga förutsättningar i förändringsprocessen. Gemensamt var också vikten av att se ett meningsfullt sammanhang i en förändringsprocess, att förstå vilken roll och ansvar medarbetaren har i processen (vinster/förluster).

5. Belysa ekonomins styrande roll för förändringsprocesser

En intressant skillnad var att Kitson (2009) tog upp organisationens tankemodell om hur den kan tänkas se på medarbetaren och verksamheten (som en maskin dvs. något statiskt eller organism dvs. något levande), vilket var väsentligt för att förstå förändringsprocessen ur organisationens perspektiv. Det som också kom fram var att det inte alltid finns stöd eller förståelse från organisationen vid införande av förändring vilket då möjligen kan tolkas som att organisationen möjligen kan se verksamheten som en maskin med ekonomin som det vägledande.

En annan skillnad var att Price (2008) beskrev förändringsprocessens olika faser ur medarbetarperspektiv, vilket var av betydelse eftersom det ökade förståelsen för "förändringsmotståndet" och att det handlar om att arbeta i sekvenser i en förändringsprocess i förebyggande syfte (mota hinder) för att istället försöka skapa ett engagemang eftersom hinder ger oönskade kostnader om resurser går till fel saker.

## **Fortsatt forskning**

Begreppsanalysen av förändringsmotstånd gav flera tankar till vidareutveckling för forskning av förändringsarbete inom en vårdorganisation.

Då detta resultat framkom genom en litteraturstudie skulle det vara intressant att pröva kategorierna och dess giltighet genom empiriska studier.

Vidare skulle det vara mycket intressant att göra jämförande studier där ett förändringsarbete får allt det som behövs för att motverka uppkommet motstånd och ett annat inte får någonting. Tesen här är att det senare förändringsarbetet kommer att möta hårt motstånd.

En vision är att kunna ta fram ett standardiserat verktyg för förändringsarbete som står på en vetenskaplig grund i dess olika faser; förberedande, genomförande och utvärdering.

Det skulle vara intressant att forska vidare om förändringsmotstånd alltid finns vid införande av förändring (om det går att generalisera eller inte?) eftersom sammanhanget i denna uppsats var specifikt för överföring av IT-stöd.

Kultur var något återkommande i artiklarna och tolkning gjordes att kultur tar tid att förändra trots att IT ändå har funnits i vårdorganisationen ett antal år och det skulle vara intressant att forska vidare vad det beror på.

## REFERENSER

- Alvesson, A. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Polen: Författarna & Studentlitteratur.
- Ahrenfelt, B., (2001) *Förändring som tillstånd*, Lund: Studentlitteratur
- Curtis. E., White. P. (2002) Resistance to change: causes and solutions. *Nursing Management - UK*. 8(10), 15-20
- Ellström, P-E. & Hultman, G. (red.). (2004). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Friberg, F. (red.) (2006). *Dags för uppsats: Vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*. Lund: Studentlitteratur. 154 s.
- Happel, B.(2008). Barriers to implementing a nursing clinical development unit. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession (CONTEMP NURSE)*, 2008 May; 29(1): 53-9
- Hansford P., Barry C., (2002). Changing practice: overcoming resistance in a specialist community palliative care team. *Nursing Management - UK (NURS MANAGE (LOND))*, 2002 Apr; 9(1): 18-21
- Harvey R., (2004). Using clinical performance information to improve the quality of care in a specialist NHS trust. *Journal of Nursing Management (J NURS MANAGE)*, 2004 Nov; 12(6): 427-35
- Jacobsen, D., Thorsvik, J., (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kerfoot KM., (2009). Denial and immunity to change: it starts with the leader. *Nursing Economic\$ (NURS ECON)*, 2009 Nov-Dec; 27(6): 422-3
- Kirkley D., Stein M. (2004). Information systems & technology. Nurses and clinical technology: sources of resistance and strategies for acceptance. *Nursing Economic\$ (NURS ECON)*, 2004 Jul-Aug; 22(4): 216-22, 195
- Kitson. A.L. (2008). The need for systems change: reflections on knowledge translation and organizational change. *Journal of advanced nursing*, 2008 Sep 9; 65 (1), 217-228
- Nationalencyklopedin* (1992) Bra böcker: Höganäs
- Nationalencyklopedin *Konsekvens* hämtad 2011-04-30 från <http://www.ne.se/konsekvens>
- Norstedts (2008). *Svenska Synonymordbok*. Finland: Akademiska förlag.
- Nov O., Ye C., (2009). Resistance to change and the adoption of digital libraries: an integrative model. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*,

2009 Aug; 60(8): 1702-8

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 587–604.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73–101.

Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A.A., Barkauskiene, R., et al. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935–944.

Price, B. (2008). Strategies to help nurses cope with change in the healthcare setting. *Nursing standard*, Feb 15; 22, 48, 50-56

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

Segesten, K. (2006) Att göra en begreppsanalys. Ingår i F. Friberg (red) *Dags för uppsats: Vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*, (s. 89-96) Studentlitteratur: Lund

Sjögren P., Györka I., Malmström S., (2010) *Bonniers svenska ordbok*. Bonniers förlag: Stockholm

Svedberg, L (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur: Lund

Svenska akademiens ordbok, hämtad 2011-05-01 från <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

Svensk ordbok (1986) Nordstedt: Stockholm

Svensk uppslagsbok (1960) Förlagshuset Nordens boktryckeri: Malmö

Tamm M., (2002), *Psykosociala teorier vid hälsa och sjukdom*, Studentlitteratur: Lund

*The Oxford Reference Dictionary (1986)*. New York.

Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1996). *Förändring - att ställa och lösa problem* Stockholm: Natur och kultur

Walter C., (2007) *Ord och motsatsord – Svensk antonymbok* Albert Bonniers förlag: Stockholm

Wright S. (2010). Dealing with resistance. *Nursing Standard (NURS STAND)*, Feb 10-16; 24(23): 18-20

# BILAGOR

## 1. Dokumentation och sökanalys 1:a artikelsökningen

<b>Informationskälla</b> (Databas, bibliotekskatalog etc. +ev. datum för sökning)	<b>Sökord/sökformuleringar</b> (+ev. avgränsningar)
2011-01-16: <u>ARTIKLAR</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Databas BADA,</li><li>• Cinahl</li><li>• Medline</li></ul> Urvalskrav; max 10 år, Peer Reviewed	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Changeresistence</i></li><li>2. <i>Changes and in healthcare</i></li><li>3. <i>Change and resistance</i></li><li>4. <i>Change and opposition</i></li><li>5. <i>Resistence to change</i></li><li>6. <i>implementation and develop* and resist*</i></li></ol>
<b>Utvärdering</b> Vad fick jag?	<b>Sekundärsökningar/Hur gå vidare?</b> Nya sökord, referenser/författare/ tidskrifter att söka vidare på etc.
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 0 träffar</li><li>2. 119 träffar</li><li>3. 369 träffar</li><li>4. 18 träffar</li><li>5. 0 träffar</li><li>6. 66 träffar</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>2. Avgränsa ytterligare</li><li>3. Avgränsa ytterligare</li><li>4. Skummande av abstrakt; innehåll inom ämnesområdet</li><li>6. Titel syfta till ämnesområdet administration</li></ol>
<b>Informationskälla</b>	<b>Sökord/sökformuleringar</b>
<b>Utvärdering</b>	<b>Hur gå vidare?</b>

## 2. Dokumentation och sökanalys 2:a artikelsökningen

<b>Informationskälla</b> (Databas, bibliotekskatalog etc. +ev. datum för sökning)	<b>Sökord/sökformuleringar</b> (+ev. avgränsningar)
2011-03-19: <u>ARTIKLAR</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinahl</li> </ul> Urvalskrav; max 10 år, Peer Reviewed	7. Change and resistance, / linked fulltext / Specifik interest - Informatics 8. Change and resistance, / linked fulltext / Specifik interest – Nurse administration 9. Change and resistance, / linked fulltext / Specifik interest – Evidens based practis 10. Changes and in healthcare, find all my search terms, Specifik interest, linked fulltext, all resultats. 11. Nurses cope with change, linked full text.
<b>Utvärdering</b> Vad fick jag?	<b>Sekundärsökningar/Hur gå vidare?</b> Nya sökord, referenser/författare/ tidskrifter att söka vidare på etc.
7. 2 träffar 8. 6 träffar 9. 1 träff 10. 41 träffar 11. 16 träffar	7. Titeln syftar till ämnesområdets avgränsning + läsa abstract 8. Titeln syftar till ämnesområdets avgränsning + läsa abstract 9. Titeln syftar till ämnesområdets avgränsning + läsa abstract 10. Titeln syftar till teoretisk inblick betr. kunskapsöverföring. 11. Strategier att hjälpa sjuksköterskor att hantera förändring.
<b>Informationskälla</b>	<b>Sökord/sökformuleringar</b>
Avd de träffade artiklarna <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Abstract läsning</li> <li>8. Abstract läsning</li> <li>9. Abstract läsning</li> <li>10. Abstract läsning och nyckelord.</li> <li>11. Abstract läsning och nyckelord</li> </ul>	Problemformuleringens ämnesområde samt kontextavgränsningen vägleder urvalet
<b>Utvärdering</b>	<b>Hur gå vidare?</b>
7. Alla väljs bort – Kvantitativa studier 8. 6 artiklar behålls och väljs ut 9. 1 artikel behålls 10. 1 artikel behålls 11. 1 artikel behålls	



### 3. Översikt av analyserad litteratur (artiklar, rapporter m.m.)

	<b>Perspektiv (vårdvetenskap- liga eller andra teoretiska perspektiv)</b>	<b>Problem och syfte</b>	<b>Metod</b>	<b>Resultat</b>
<p><b>Titel:</b> Information systems &amp; technology. Nurses and clinical technology: sources of resistance and strategies for acceptance.</p> <p><b>Författare:</b> <a href="#">Kirkley D</a>; <a href="#">Stein M</a></p> <p><b>Tidskrift:</b> <a href="#">Nursing Economic\$</a></p> <p><b>Årtal:</b> 2004</p>	<p>Vård och omsorgsadm.</p> <p>Specifik kontext</p>	<p>Varför motstånd vid implementering av IT-teknik i en vårdorganisation?</p> <p>Syfte att identifiera och kringgå de hinder som kan uppstå under teknikutbyggnad</p>	<p>Semistrukturerad intervju med 3 grundfrågor. Fyra respondenter vars roll var sjuksköterskechef.</p> <p>Analysen gjordes med kvalitativ innehållsanalys.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturella och samhällsliga faktorer har en större betydelse för att accepterar IT-stöd än själva datorn.</li> <li>• För att öka acceptansen av tekniken är det viktigt att erkänna, ge hindren ett ansikte och ta itu med dem.</li> <li>• Fortsatt forskning behövs för att öka den kollektiva förståelsen och utvecklingen av framgångsrika strategier för att stödja införandet av It-teknik.</li> </ul>
<p><b>Titel:</b> Barriers to implementing a nursing clinical development unit.</p> <p><b>Författare:</b> <a href="#">Happel B</a></p> <p><b>Tidskrift:</b> <a href="#">Contemporary Nurse:</a></p>	<p>Vård och omsorgsadm.</p> <p>Generell/allmän kontext</p>	<p>Varför problem att införa utbildnings-/utvecklingsavdelningar inom psykiatrisk slutenvård.</p> <p>Syfte att stödja och förbättra förmågan hos kliniska ledare att utveckla ramen för kulturella förändringar.</p>	<p>Semistrukturerad djupintervju med 14 respondenter.</p> <p>Analysen gjord med innehållsanalys och tematisering a data.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Största hindren; inte tillräckliga resurser, att förstå begreppet klinisk utbildningsavdelning, personalomsättning och personalmotstånd.</li> <li>• Gett en inblick i strategier för att övervinna hindren.</li> <li>• Införandeprocessen är ingen rättfram process.</li> </ul>

<p><a href="#">A Journal for the Australian Nursing Profession</a>  <b>Årtal:</b> 2008</p>				
<p><b>Titel:</b> Using clinical performance information to improve the quality of care in a specialist NHS trust.  <b>Författare:</b> <a href="#">Harvey R</a>  <b>Tidskrift:</b> <a href="#">Journal of Nursing Management</a>  <b>Årtal:</b> 2004</p>	<p>Vård och omsorgsadm.  Generellt/allmänt samt specifik kontext</p>	<p>Problem med ökade kostnader pga. vårdrelaterade skador.  Syfte att hitta mätbara kvalitetsindikatorer och införa dessa i ett förebyggande kvalitetsarbete.</p>	<p>Fallstudie på en neurologisk avdelning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikatorer bör utvecklas för att stödja relationen mellan processerna i vården och resultat av vård.</li> <li>• Datainsamling bör byggas in i det dagliga arbetet rutiner och inte ses som ett tillägg på.</li> <li>• Den kritiska incidensen teknik är ett annat sätt att involvera patienter och personal i produktionen av kliniska indikatorer. Mätningen av indikatorer bör omfatta betydande patientdata samt trendanalys från riskbedömningar, tillbud och klagomål rapporter.</li> <li>• Läkare bör involveras redan från början och är nyckeln till att använda en faktabas för att utveckla indikatorer. Patientens medverkan bör integreras i utveckling och ytterligare strategier bör sättas i plats, till exempel, bör patientundersökningar användas för att bestämma vilka indikatorer bör utvecklas.</li> <li>• Effektiv registerföring, robust kodning praktik och utbildning för uttag och analys av data är också viktiga.</li> </ul>

				Slutligen bör lita ge då regelbunden feedback via nämnden strukturer och intern
<p><b>Titel:</b> Changing practice: overcoming resistance in a specialist community palliative care team.</p> <p><b>Författare:</b> <a href="#">Hansford P</a>; <a href="#">Barry C</a></p> <p><b>Tidskrift:</b> <a href="#">Nursing Management - UK</a></p> <p><b>Årtal:</b> 2002</p>	<p>Vård och omsorgsadm.</p> <p>Generell/allmän kontext</p>	<p>Behov av förändring, ej utvecklad verksamhet på 30 år varpå myter, suboptimering och fokus förskjutits.</p> <p>Syfte att sätta patienten o dennes familj i fokus. Höja effektivitetsgraden mätt i direkt möte med patienten.</p>	Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förändringsprocessen visade på behov av utbildning i personalgruppen.</li> <li>• Alla mätbara kriterier hade förbättrats vid utvärderingen 6 månader senare.</li> <li>• Dolda problem kom i dagen då förändringsarbetet bröt upp slutna strukturer och system</li> </ul>
<p><b>Titel:</b>Resistance to change: causes and solutions</p> <p><b>Författare:</b> <a href="#">Curtis E</a>; <a href="#">White P</a></p> <p><b>Tidskrift:</b> <a href="#">Nursing Management - UK</a></p> <p><b>Årtal:</b> 2002</p>	<p>Vård och omsorgsadm.</p> <p>Generell/allmän kontext</p>	<p>Snabba förändringar idag, i vården, pga. tekniska framsteg, behov av eftertanke, nya tjänster etc.</p> <p>Syfte: Att finna orsaker till förändringsmotstånd samt visa på strategier för att minska motståndet</p>	Litteraturstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att göra förändring inom en grupp, stör balansen och motstånd är att vänta och kan resultera i känslor av prestation, förlust, stolthet och stress.</li> <li>• Trots detta måste dock ändra ske och bör betraktas inte som ett hot utan som en utmaning eller en möjlighet att genomföra något nytt. Det är viktigt att chefer eller de som ansvarar för att initiera förändringen har kännedom om skälen till varför människor motsätter sig förändring och bekanta sig med strategier som kan användas för att minska den.</li> <li>• Den här artikeln beskrivs åtta skäl till varför människor motsätter sig</li> </ul>

				<p>förändring, men framför allt har föreslagit några enkla strategier som kunde genom anställda att minska eller förhindra dess förekomst.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• För att åstadkomma effektiva förändringar, behöver sjuksköterskchefer en grundlig förståelse för förändringsprocesser på en organisatorisk och individuell nivå.</li> </ul>
<p><b>Titel:</b> Dealing with resistance  <b>Författare:</b> <a href="#">Wright, S.</a>  <b>Tidskrift:</b> <a href="#">Nursing Standard</a>  <b>Årtal:</b> 2010</p>	<p>Vård- och omsorgsadm.  Generell - allmän kontext.</p>	<p>Mål- och visionsförmedling är väsentligt i en förändringsprocess.  För att handskas med förändring krävs kunskap.</p>	<p>Kunskapskomplement för att handskas med förändringsmotstånd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetarna behöver kontinuerlig information och återkoppling i förändringsprocessen.</li> <li>• Flexibilitet bör vara det vägledande i förändringsprocessen.</li> </ul>
<p><b>Titel:</b> Denial and Immunity to Change: It starts with the Leader.  <b>Författare:</b> <a href="#">Keerfoot, Karlene M.</a>  <b>Tidskrift:</b> <a href="#">Nursing Economics</a>  <b>Årtal:</b>2009</p>	<p>Vård- och omsorgsadm.  Generell – allmän kontext</p>	<p>Påverkansfaktorer  Ledarskap</p>	<p>Kunskapskomplement för ledarskapets betydelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagemang, personligt ansvar, konkurrerande aktiviteter och förutsättningar spelar roll ur medarbetarperspektiv.</li> <li>• Ledarens förmåga att ta in intryck allmänt godkännande i gruppen, förmåga att framföra konstruktiv kritik.</li> <li>• Socialisation, kreativitet, omvandling av åsikter, kroppsspråk/tonläge är pedagogiska verktyg ur ledarperspektiv.</li> </ul>

<p><b>Titel:</b> The need for systems changes: reflections on knowledge translation and organizational change.  <b>Författare:</b> <a href="#">Kitson, A.L.</a>  <b>Tidskrift:</b> <a href="#">Journal of Advanced Nursing</a>  <b>Årtal:</b> 2008</p>	<p>Vård- och omsorgsadm.  Generell/specifik kontext</p>	<p>Kunskapstolkningens och kunskapsöverföringens svårighetsgrad.</p>	<p>Litteraturstudie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammanhangets betydelse för att möjliggöra överföring av kunskap i praktiken.</li> <li>• Delaktighet är väsentligt för ett system som förstår komponenterna.</li> <li>• Individernas förmåga till att förhandla/omförhandla i relationerna till omvärlden är avgörande för resultatet och hur de tar till sig hjälpmedel.</li> </ul>
<p><b>Titel:</b> Strategies to help nurses cope with change in the healthcare setting.  <b>Författare:</b> <a href="#">Price, B.</a>  <b>Tidskrift:</b> <a href="#">Nursing Standard.</a>  <b>Årtal:</b> 2008</p>	<p>Vård- och omsorgsadm.  Generell/specifik kontext.</p>	<p>De olika faserna i en förändringsprocess behöver förstås.</p>	<p>Litteraturstudie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medvetenhet om förändringen.</li> <li>• Nya arbetsvägar identifieras och säkras.</li> <li>• Förstå meningen med förändringen och vilka roller den består i.</li> <li>• När situationen integrerats.</li> </ul>