

Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd

– en studie av den gemensamma nämndens uppkomst.

Abstract

The organization of the health care system in Sweden has been subjected to investigations and discussions in order to make it more effective. The aim is to create a better public health care and to economize on the financial resources. In the year of 2003 an amendment of the Swedish law made it easier for municipalities and county councils to make own solutions and agree about how health service should be organized in the best way. This resulted in a number of test projects. In this paper I will focus on one of these test projects which took place in Borlänge and was based on collaboration between the municipality and the county council in Dalecarlia. I will make a closer study on two questions: Is this project a result of learning organizations? Why did the project arise in Borlänge? I will try to find answers to these questions and I will use theories like learning organizations, merging and timing as a help to find the answers.

Keywords: Learning organization, merger, public health care, Borlänge, county council

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inledning | 1 |
| 1.1 | Syfte och frågeställning..... | 1 |
| 1.2 | Avgränsningar och definitioner..... | 2 |
| 1.3 | Disposition | 3 |
| 2 | Metod och material | 4 |
| 2.1 | Metod | 4 |
| 2.1.1 | Val av teori | 4 |
| 2.2 | Material | 5 |
| 2.2.1 | Intervjuer | 5 |
| 3 | En organisation i förändring – en teoretisk ansats | 6 |
| 3.1 | Den lärande organisationen..... | 6 |
| 3.1.1 | Kollektivt och individuellt lärande inom organisationen..... | 7 |
| 3.1.2 | Lärande inom offentlig sektor | 8 |
| 3.1.3 | Kritisk analys..... | 9 |
| 3.2 | Organisation över gränserna..... | 10 |
| 3.3 | Tidsmarkering | 11 |
| 4 | Gemensam nämnd | 13 |
| 4.1 | Varför behövs en gemensam nämnd? | 13 |
| 4.2 | Förutsättningar för en gemensam nämnd | 14 |
| 5 | Två samarbetsorgan | 16 |
| 5.1 | Borlänge kommun och Landstinget Dalarna..... | 16 |
| 5.2 | Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd | 16 |
| 5.3 | Reflektioner kring den gemensamma nämnden | 18 |
| 6 | Reformer | 20 |
| 6.1 | Ädelreformen | 20 |
| 6.2 | Dalamodellen | 21 |
| 7 | Analys | 23 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 7.1 | Är den gemensamma nämnden i Borlänge ett resultat av lärande organisationer?..... | 23 |
| 7.2 | Varför startade försöksverksamheten i Borlänge? | 25 |
| 8 | Sammanfattning av studien | 28 |
| 9 | Förslag på fortsatt forskning | 29 |
| 10 | Referenser..... | 30 |

1 Inledning

Frågan kring hur vård och omsorg ska organiseras har länge varit aktuell. Olika förslag och lösningar har diskuterats och provats för att uppnå en högkvalitativ och kostnadseffektiv vård. Jag valde att skriva om vård- och omsorgsområdet just för att jag tycker att det är ett aktuellt ämne då det ständigt tas upp i media, där man pekar på brister, förändringar och behovet av omorganisering.

I denna uppsats kommer jag att fördjupa mig i uppkomsten av en gemensam nämnd i Borlänge. Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd som den benämns är än så länge ett försöksprojekt som syftar till att nå en väl fungerande vård- och omsorg för kommunens medborgare.

Det som väckte mitt intresse att skriva om den gemensamma nämnden var mina funderingar kring varför just Borlänge utmärkt sig som initiativtagare inom detta område. Andra liknande projekt har visserligen startat på olika platser i landet. Dessa har dock inte varit utformade på samma sätt som Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd och jag kommer inte att gå in på dessa projekt närmare i denna uppsats, utan fokuseringen blir på den gemensamma nämnden i Borlänge. I denna uppsats kommer jag att försöka finna svar på varför den gemensamma nämnden bildades i Borlänge.

Försöksprojektet i Borlänge sträcker sig över två år och bygger på ett samarbete mellan Borlänge Kommun och Landstinget Dalarna inom vård och omsorgsområdet.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att titta närmare på uppkomsten av Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd. Jag kommer att studera Borlänge kommun och Landstinget Dalarna för att se om det finns några bakomliggande faktorer som bidragit till projektets framväxt. Mitt syfte med uppsatsen är att söka svaren på frågorna:

- Varför uppstod försöksprojektet med Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd?
- Är Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd ett resultat av lärande organisationer?

1.2 Avgränsningar och definitioner

Jag har valt att studera den gemensamma vård och omsorgsnämnden i Borlänge. I planeringsstadiet innefattades även Gagnef- och Sätters kommun som tillsammans med Borlänge tillhör den mellersta hälso- och sjukvårdsnämnden i Dalarna. I dagsläget sker dock inget samarbete mellan dessa kommuner.

I Gagnef kommun arbetar man i en gemensam politisk styrgrupp som man kallar SAGA som inte är utformat på samma sätt som Borlänges vård- och omsorgsnämnd utan individuellt anpassad efter Gagnefs behov och önskemål (Intervjuperson 5). Sätters försöksprojekt liknar på vissa punkter Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd. Den sträcker sig över tiden från den 1 april år 2005 till och med den 31 december år 2006 (http://www.sater.se/politisk_organ/index2.htm 2006-03-13). En anledning till att man inte samarbetar i en gemensam vård- och omsorgsnämnd är att man vill att nämnden ska spegla kommunens politiska sammansättning vilket hade varit svårt att uppnå i ett samarbete mellan dessa tre kommuner (Intervjuperson 2). Jag har valt att inte gå in på Sätters och Gagnefs projekt närmre utan fokuserat på den gemensamma nämnden i Borlänge.

Det finns utöver dessa, försök på andra orter som avser gemensamma nämnder inom andra områden än hälso- och sjukvården samt andra försöksprojekt med syfte att organisera vården, även dem har jag valt att utelämna ur denna uppsats då jag valt att göra en fallstudie.

Denna uppsats är som sagt en fallstudie av försöksverksamheten med en gemensam nämnd inom vård- och omsorgsområdet i Borlänge kommun, där jag kommer att svara på frågorna jag ställde i inledningen. Jag är medveten om att det går att studera den gemensamma nämnden utifrån i stort sett hur många angreppssätt som helst. Jag har dock valt att studera de bakomliggande orsakerna till varför den gemensamma nämnden bildats. De två aktörer som är aktuella i denna studie är därmed Borlänge kommun och Landstinget Dalarna, och därmed deras arbete och organisation kring vård- och omsorgsområdet.

Jag kommer inte att försöka göra någon utvärdering av projektet eftersom det är för tidigt för att kunna se tydliga resultat av den enkla anledningen att detta än så länge är ett försöksprojekt. Jag kommer inte heller att beakta vilka effekter nämnden får för allmänheten samt de anställda inom berörda instanser i organisationen, varken vad gäller demokratiska, vård-, och arbetsmässiga förändringar. Detta av samma anledning som ovan, jag anser att det är för tidigt för att se.

I denna uppsats kommer jag att använda ett antal begrepp som kan tyckas ha liknande betydelse. För att hålla isär dessa tar jag hjälp av Marie Fridolfs definitioner. Samverkan – med samverkan menas att man opererar och verkar tillsammans. Samarbete – gemensamt arbete, syftet är att smälta samman. Samordning – man ordnar tillsammans. Samsyn – betyder gemensam uppfattning och attityd (Fridolf, 2002; 10).

Ett annat uttryck som ofta förekommer i denna uppsats är ordet organisation. Enligt prismas stora uppslagsbok betyder organisation; ordnande, planläggning och utförande inrättning samt sammanslutning (Prismas stora uppslagsbok).

1.3 Disposition

Efter detta inledande kapitel kommer ett kapitel där jag närmare presenterar vilken metod jag har använt för att finna svaren på min frågeställning, jag kommer även att motivera varför jag har valt de teorier som jag använder, samt gå in lite närmare på de källor jag har använt. Kapitel tre behandlar det teoretiska ramverk som jag har valt att använda i denna uppsats. I kapitel fyra tar jag upp förutsättningarna för en gemensam nämnd samt varför en gemensam nämnd behövs. I kapitel fem presenterar jag de båda samverkansorganen, Borlänge kommun och Landstinget Dalarna, lite närmare. Kapitel sex innehåller två reformer som båda har haft betydelse för Borlänge kommun och Landstinget Dalarna inom vård- och omsorgsområdet. I kapitel sju besvarar jag de frågor jag ställde i inledningen, samt diskuterar kring dessa, med hjälp av det material jag kommit fram till i uppsatsen. Till sist kommer kapitel åtta som är en sammanfattning.

2 Metod och material

Syftet med denna uppsats är att förklara uppkomsten av Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd samt undersöka om den är ett resultat av lärande organisationer. Den metod och det material jag har använt för att finna svaret på dessa frågor kommer jag presentera i detta avsnitt.

2.1 Metod

Denna uppsats är en kvalitativ fallstudie av den gemensamma vård- och omsorgsnämnden mellan Borlänge kommun och Landstinget Dalarna. Att jag har valt att studera Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd är bland annat ett resultat av praktiska omständigheter.

Eftersom detta är ett försöksprojekt så har ingen utvärdering gjorts och det finns heller ingen färdig forskning om den gemensamma nämnden. Sara Wolff, som är en av mina intervjupersoner, är anställd på Dalarnas forskningsråd och har som uppgift att utvärdera projektet under försöksperioden.

I studiet av fenomenet med den gemensamma nämnden i Borlänge har jag använt mig av tre teorier i syfte att förklara uppkomsten av denna. För att få en heltäckande bild av fenomenet har jag även satt mig in i tidigare reformer och omorganiseringar inom vården som påverkat Borlänge kommun och Landstinget Dalarna, samt de regler och lagar nämnden måste verka inom. Jag har även fördjupat mig i behovet av omorganiseringar inom vården för att få en förståelse för varför den gemensamma nämnden bildades.

2.1.1 Val av teori

Att jag har valt att studera Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd beror bland annat på min förutfattade mening att Borlänge är en kommun som ofta tar nya initiativ och inte är rädd för att prova på nya saker. Är det så, och betyder det i så fall att Borlänge är ett exempel på en lärande organisation? Dessa tankar ligger till grund för varför jag valde att använda mig av den lärande organisationsteorin i studiet av uppkomsten av den gemensamma nämnden. Jag ville ta reda på om man kan kalla Borlänge Kommun och Landstinget Dalarna för lärande organisationer och om detta i så fall är en bidragande faktor till uppkomsten av den gemensamma nämnden, eller ifall det finns andra mer betydande faktorer. Vissa brister finns dock med den lärande organisationsteorin, vilket jag kommer att återkomma till senare. Trots detta kommer jag att använda

mig av teorin, men med bristerna i åtanke. Eftersom den lärande organisationsteorin knyter samman mina förutfattade meningar med det som jag vill undersöka och blir därmed en central del i uppsatsen.

Eftersom min uppsats behandlar ett samarbete mellan två organisationer kommer jag även att använda mig av teorier kring organisation över gränserna för att förklara fenomenet. Ett annat angreppssätt som jag använder för att förklara uppkomsten av den gemensamma nämnden är utifrån teorin om tidsmarkering.

2.2 Material

Jag har i denna studie använt mig av både primära och sekundära källor. De sekundära källorna består av böcker, artiklar och Internetadresser. De primära källorna som jag har använt i denna uppsats är intervjuer, vilka jag återkommer till nedan.

Det sekundära material jag har använt mig av i form av böcker och artiklar bedömer jag vara objektiva, även kommunens samt landstingets hemsida bedömer jag som tillförlitliga.

Eftersom verksamheten jag valt att studera är så pass nystartad finns det inga färdiga utvärderingar eller böcker skrivna om den varvid jag fått använda mig av intervjuer för att få fram aktuell fakta.

2.2.1 Intervjuer

Jag har inför denna uppsats intervjuat fem personer, fyra personer har jag stämt möte med och träffat och en, den femte, har jag intervjuat per telefon. Jag valde att göra intervjuer för att få en ökad förståelse för den gemensamma nämnden, jag ville även höra intervjupersonernas åsikter om varför den gemensamma nämnden startades i Borlänge. Eftersom försöksverksamheten startade så sent som i januari 2005 finns det, som jag nämnde i stycket ovan, ingen färdig utvärdering av projektet, därför ansåg jag att det var bra att prata med personer som är väl insatta i verksamheten.

Det urval jag har gjort av intervjupersoner bygger på den avgränsning jag gjort i min uppsats, jag har valt att studera den gemensamma nämndens uppkomst. Då den gemensamma nämnden i Borlänge är en politisk organisation har jag valt att intervjua personer som känner till organisationen väl ur ett politiskt perspektiv. Jag har medvetet utelämnat personer som berörs av nämnden i egenskap av brukare samt de som direkt arbetar mot vård- och omsorgsnämnden. Intervjuerna har i snitt varat i 40 minuter och jag har med hjälp av en diktafon spelat in de fyra första och sedan transkriberat dessa. Den femte intervjun skedde via telefon, där anteckningar gjordes.

3 En organisation i förändring – en teoretisk ansats

I detta kapitel kommer jag att presentera de teorier som jag hoppas kunna hjälpa mig att förstå och förklara uppkomsten av Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd eller åtminstone ligga till grund för de diskussioner jag kommer att föra kring detta. De teoretiska utgångspunkter jag tar upp är den lärande organisationen, organisation över organisationsgränserna samt tidsmarkering.

3.1 Den lärande organisationen

Omgivningarna som dagens organisationer befinner sig i karaktäriseras av en ständig förändring, för att hänga med i denna förändring krävs att organisationen har en förmåga att lära på alla nivåer inom organisationen i syfte att ständigt öka kunskapen inom organisationen (Thomas & Allen, 2006).

Frahm och Brown menar att lärande organisationer är organisationer som ständigt ökar sin kapacitet att nå de mål som man tror på, där nya sätt att tänka tillåts och den kollektiva strävan är att organisationens medlemmar ständigt lär för att förstå sammanhang och helheter. De poängterar att nyckeln till en väl fungerande lärande organisation är en dialog mellan individerna inom organisationen. De hänvisar även till Schön som menar att den lärande organisationen är en idealtyp som har goda förutsättningar att klara av pressen från den ökande globaliseringen (Frahm & Brown, 2006).

En lärande organisation är en organisation som möjliggör lärandet för sina medlemmar så att skapandet motiveras på ett positivt sätt så att det i sin tur utmynnar i innovationer och effektivitet i linje med organisationens intressen (Armstrong & Foley, 2003).

Vill man uppnå en lärande organisationsstruktur går det inte att kopiera någon annan organisationsstruktur eftersom det i sig hämmar lärandet. En viktig del i arbetet för en lärande organisation är istället att skapa en lärande kultur, psykologiska förutsättningar för individerna i organisationen till att skapa lärande samt att beakta strukturfrågor (Garavan, 1997).

Den kulturella kapaciteten att lära skildrar organisationens normer som påverkar både den individuella och den kollektiva processen för lärande. Den individuella och den kollektiva förmågan att lära bygger på faktorer som öppenhet, tillit, risktagande mm (Easterby-Smith, m. fl. 1999;150f). En lärande kultur kännetecknas av gemensamma värderingar, normer och attityder för att göra det möjligt att uppnå lärande. Det vill säga en gemensam vision där man

förstår vikten av lärandet inom organisationen (Armstrong & Foley, 2003). En lärande organisation förutsätter ett samband mellan organisationskulturen samt de lärande aktiviteterna. En kultur som prioriterar lärande baserat på tidigare lyckade exempel är ultimatum för individernas förståelse för förändring (Garavan, 1997).

Organisationsstrukturen är också en viktig faktor för den lärande organisationen vilken kan gynna respektive försvåra förutsättningarna för en lärande organisation. Ett problem för många organisationer är att de som en oskriven regel ofta uppmuntrar de redan gällande procedurerna och beteendena som finns inom organisationen även om ambitionen är att inte göra så. Vissa strukturer försvårar nämnvärt målet att nå en lärande organisationsstruktur (Garavan, 1997). Strukturer som gynnar lärande utmärks av deras förmåga att kontinuerligt samla, analysera, sprida och använda relevant information för att uppnå en effektivitet inom organisationen (Armstrong & Foley, 2003). Detta underlättas av strukturer som tillåter möjligheten att påverka i de olika leden i organisationen, samt att individerna har möjlighet att samverka med varandra (Easterby-Smith, m. fl. 1999;150f).

Mycket av det som skrivs om lärande organisationer innefattar det Garavan tar upp som den tredje viktiga punkten för förutsättningarna för en lärande organisation. Han menar att det krävs någon form av psykologisk mognad av individerna inom organisationen eftersom de ska föra lärandeprocessen vidare (Garavan, 1997).

3.1.1 Kollektivt och individuellt lärande inom organisationen

Att säga att en organisation lär är ett sätt att uttrycka att organisationens medlemmar har en förmåga att lära som kollektivt och inte enbart som individer. Det kollektiva lärandet leder till att medlemmarna blir mer medvetna, läroaktiga och bättre förberedda för möjligheten att lära i framtiden. Ett kollektivt lärande leder ofta till effektivitet (Garavan, 1997). Finger och Bürgin Brand menar att en organisations förmåga att lära grundas bland annat på den individuella och den kollektiva förmågan att lära, men även på dess organisatoriska förutsättningar.

Den individuella kapaciteten att lära poängterar vikten av den individuella förmågan att lära, tänka systematiskt och kritiskt samt vara öppen för förändringar och andras förslag och åsikter. Kollektivets kapacitet att lära syftar på organisationens kapacitet att lära och är ett resultat av en framgångsrik interaktion mellan individerna. Detta kommer av en stark grupp känsla, en bra dialog samt en förmåga att på ett bra sätt lösa konflikter (Easterby-Smith, m. fl. 1999;150f).

Kapaciteten att lära inom organisationsstrukturen är beroende av en produktionsprocess som är organiserad så att de individuella och kollektiva förutsättningarna för lärande möjliggörs. Dessa förutsättningar underlättas om organisationen satsar på projektgrupper, informationssystem och decentraliserad kontroll mm (Easterby-Smith, m. fl. 1999;150f).

Kapaciteten hos ledare att lära och att förespråka lärandet är en annan viktig faktor hos organisationer för att främja lärandet. Ledarnas attityder och beteende

samt deras förmåga att leda, ta kritik och vara öppna för dialoger mm. är viktiga faktorer för individuellt och kollektivt lärande (Easterby-Smith, m. fl. 1999;150f).

3.1.2 Lärande inom offentlig sektor

Finger och Bürgin Brand menar att den offentliga och den privata sektorn i mångt och mycket inte skiljer sig så mycket från varandra, så när som på att den offentliga sektorn verkar i en mer komplicerad omgivning. Detta gör att den offentliga sektorns ledning är mer komplex. De menar även att offentliga organisationer, till skillnad från privata, har en historia som kännetecknas av en mer omfattande byråkrati. Dessa faktorer betyder att det är en större utmaning för den offentliga sektorn än den privata att bli en lärande organisation (Easterby-Smith, m. fl. 1999;130).

Begreppet lärande organisationer refereras generellt sätt oftast till privata organisationer. Det beror på att lärandet är en naturlig del i privata organisationer som oftast inte blir långlivade om de inte klarar av att utvecklas och förändras. Det behövs starkare argument för att visa nödvändigheten av en lärande organisation inom den offentliga sektorn än inom den privata, där lärandet ses som en naturlig del. För den offentliga sektorn är motiven till en lärande organisation snarlika den privata sektorns (Easterby-Smith, m. fl. 1999;131ff).

Den finansiella och ekonomiska globaliseringen betyder en stor press för den offentliga sektorn. Den växande globala arenan skapar en oförutsägbarhet eftersom det av olika faktorer gör det svårare att förutspå den framtida ekonomiska situationen. Problematiken som den offentliga sektorn står inför grundas huvudsakligen på att den offentliga sektorn tvingas se till både allmänhetens och företagets behov (Easterby-Smith, m. fl. 1999;134f).

Från relativt stabila förutsättningar har omgivningen förändrats och den offentliga sektorn står inför utmaningen att anpassa sig efter den nya snabba utvecklingen och i och med detta förmågan att analysera nya förutsättningar och snabbt anpassa sig efter dessa. Det finns dock vissa aspekter som försvårar lärandet för den offentliga sektorn. Den första faktorn är den offentliga sektorns omgivning, en både politiskt och offentlig miljö. Den offentliga sektorns uppgift är att tillgodose medborgarnas behov samtidigt som den är en del av ett större system. Den andra faktorn handlar om den offentliga sektorns historia. Vid en första anblick kan den privata och offentliga sektorns organisation se likartade ut. Den offentliga sektorns historik som är präglad av byråkrati skiljer dock dessa åt. Den omfattande byråkratiseringen är ett resultat av traditionen av en monopolistisk ställning. Det tredje hindret kommer av att den offentliga sektorn är och under lång tid varit styrd av lagar och regleringar med hårdare restriktioner än de som gäller för den privata sektorn (Easterby-Smith, m. fl. 1999;135f).

Finger och Bürgin Brand delar in den lärande organisationen i tre olika inriktningar, den kognitiva, den humanistiska och den pragmatiska varav den pragmatiska lämpar sig bäst när man studerar offentliga organisationer. Jag kommer att göra en kort presentation av dessa tre för att göra det lättare att förstå varför det pragmatiska tankesättet passar bäst för offentlig sektor. Den kognitiva

inriktningen fokuserar på hur organisationen systematiskt lär, framförallt vad gäller tekniska hjälpmedel som dataprogram, modeller och liknande. Den baseras även på att organisationens ledare representerar det kollektiva lärandet. Finger och Bürgin Brand anser dock att den kognitiva inriktningen fokuserar på ledningens lärande istället för på organisationens lärande. Den humanistiska inriktningen ser individerna inom organisationen som resurser, de anser att det bör råda ett klimat inom organisationen som maximerar möjligheterna att lära. Organisationen lär med andra ord av individerna, alltså nedifrån och upp (Easterby-Smith, m. fl. 1999;150f).

Den sista inriktningen, den pragmatiska är, som jag nämnt ovan, den som lämpar sig bäst i studiet av den offentliga sektorn. Här ses lärandet som en cykel av experimentellt lärande som innefattar både det individuella och det kollektiva lärandet. Den lärande cykeln strävar efter att föga samman individuellt och kollektivt lärande, aktiviteten av den lärande cykeln sker på en kollektiv nivå i fyra steg:

1. En omfattande spridning av organisation
2. Interaktionen av informationen i organisationens kontext.
3. Kollektivets bearbetning av information.
4. Ett ansvarsfullt handlande grundat på den bearbetade informationen (Easterby-Smith, m. fl. 1999;138f).

3.1.3 Kritisk analys

Här nedan kommer jag att ta upp några reflektioner kring teorin om den lärande organisationen. Ett problem med teorin är att det är svårt att veta vad som verkligen är en lärande organisation eftersom det inte går att mäta samt att det inte finns några tydliga riktmärken för vad som är en lärande organisation. I litteraturen framgår det att en lärande organisation är en organisation som har en förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar och klimat. Frågor kvarstår dock som hur anpassningsbar måste en organisation vara för att vara lärande samt är inte alla organisationer mer eller mindre anpassningsbara och strävar inte alla organisationer efter att utvecklas och förbättras. Jag hade önskat lite tydligare riktlinjer eftersom jag anser att begreppet är lite för luddigt och godtyckligt. Vissa kriterier som gynnar och underlättar framväxten av en lärande organisation tas dock upp, såsom exempelvis organisationsstrukturer och kulturer. Även dessa är lite svåra att greppa och lämnar stort tolkningsutrymme.

Prange tar upp tre förekommande kritiska synpunkter på den lärande organisationen. För de första menar kritikerna att lärande organisationer saknar teoretisk förankring. För de andra menar de att den lärande organisationen inte är en användbar teori i praktiken. Den tredje kritiska synpunkten är att den lärande organisationen oftast används som metafor eller i jämförande syfte. Prange bemöter kritiken och menar att den lärande organisationen är ett subjekt av en metateoretisk inriktning och han menar att den kan tolkas som ett tecken på en teoretisk framväxt. Han menar också att ur ett anti-positivistiskt synsätt är det

vanligt med olika perspektiv och skilda synsätt eftersom vi inte befinner oss i en objektiv omgivning. Han betonar den pluralistiska verkligheten och menar att verkligheten kan uttryckas på olika sätt med hjälp av språk och symboler. Det finns ingen unik verklig värld som existerar oberoende av mänskliga uppfattningar, symboler och språk (Easterby – Smith mfl. 1999;39f).

En bra teori kan därmed enligt Prange bli bedömd att vara rimligare och av högre kvalitet om den är intressant istället för uppenbart irrelevant eller absurd med oväntade samband. Syftet med dessa irrationella konstruktioner ligger inte i att skapa kunskap, vilket borde vara målet med en teori. Kriteriet för användbarhet menar Prange är överdrivet smalt då teorier inte alltid ger respons på ett problem, och inte heller helt säkert kan förklara ett specifikt fenomen. Med hjälp av den kartläggning av strukturer som förekommer inom den lärande organisationsteorin bemöter Prange kritiken som menar att den lärande organisationsteorin är baserad på oreflektade metaforer. Kartläggningen av organisationsstrukturer menar Prange ger den lärande organisationsteorin en empirisk och vetenskaplig grund att stå på. Om forskningen av lärande organisationer fortsätter att vara beskrivande och återspeglade, kan man anta att teorin kommer att förändras och utvecklas med tiden vilket är positivt enligt Prange då den därigenom ständigt kommer att vara uppdaterad och aktuell (Easterby – Smith mfl. 1999;39f).

Med dessa invändningar mot den lärande organisationsteorin i åtanke kommer jag att använda den i studiet av den gemensamma nämnden i Borlänge.

3.2 Organisation över gränserna

Sammanslagningar av två organisationer motiveras ofta av möjligheten att dela på resurserna och dra nytta av varandras fördelar. Även möjligheten att öka kostnadseffektiviteten genom att minska överskottet är en drivkraft till en sammanslagning av två organisationer (Burke, 2002;109).

Bert m. fl. tar upp sju punkter för en lyckad sammanslagning. För det första poängterar de att man snabbt bör utse en ledare, ju snabbare organisationen får en tydlig struktur desto bättre förutsättningar för det fortsatta arbetet. Den andra punkten de tar upp är att man snabbt bör etablera tydliga mål och klargöra parternas förväntningar. Som en tredje aspekt för en lyckad sammanslagning tar de upp vikten av en stark integrationsstruktur för att göra det lättare att identifiera sig med den nya organisationsformen. Att etablera öppna och frekventa kommunikationssätt är den fjärde punkten de tar upp. De menar att kommunikation inte är något som sker av sig själv utan man måste arbeta aktivt för att få en väl fungerande kommunikation. Den femte punkten som tas upp rör kulturella förutsättningar vilket artikelförfattarna menar är ett öppet klimat med kapabla anställda. De menar att man måste uppnå ett bra klimat på arbetsplatsen för att få de anställda att vilja stanna samt göra ett bra jobb. Som sjätte punkt tar de upp att man måste vara lyhörd mot kunderna och som sjunde och sista punkt tar hanteringen av den risk som en sammanslagning medför. En snabbt växande organisation medför även en högre risk. Författarna påpekar att de organisationer

som är medvetna om och beaktar den ökande risken har större möjlighet att överleva än de som blundar för risken (Bert m. fl. 2003).

La Piana och Hayes menar att det är viktigt att båda organisationerna känner att de har lika mycket att säga till om för att samarbetet ska fungera även om organisationerna skiljer sig åt storleksmässigt både vad gäller budget, personal och kundkrets (La Piana & Hayes, 2005). Det är viktigt att känna förtroende i ett samarbete samt att det sker på rättvisa grunder. Man kan dela in rättvisa i tre kategorier; distributiv, procedurmässig och interaktionsmässig. Distributiv rättvisa syftar på ett rättvist resultat av besluten. Den procedurmässiga rättvisan berör hur rättvist besluten fattas, det vill säga hur rättvis beslutsprocessen är. Den interaktionsmässiga rättvisan syftar på hur interaktionen mellan organisationerna fungerar. Det inkluderar både hur information når ut och hur kommunikationen fungerar sinsemellan samt om organisationerna respekterar varandra och dess tillgångar (Searle & Ball, 2004).

Burke menar dock att försök med sammanslagningar av organisationer har svårt att överleva. En lyckad sammanslagning hänger enligt Burke på att de båda organisationerna ska ha mål som endast går att uppnå genom ett samarbete parterna emellan, båda parterna måste tjäna på samarbetet. Ett lyckat samarbete kräver även att de båda organisationerna har en väl fungerande organisation och en motiverad och övertygande ledare. Samarbetet måste belönas och man måste sträva efter att uppnå likheter även om man måste respektera organisationernas olikheter. Till sist nämner Burke att organisationerna måste sätta upp realistiska mål och uppnåeliga tidsramar samt ha lite tur för att lyckas (Burke, 2002;109f).

Flera samarbetsförsök misslyckas på grund av att ledarna använder opassande strategier, vilket vanligtvis beror på att man misslyckats med att ena det intellektuella och sociala kapitalet samt inte lyckats hantera organisationens likheter och olikheter. Man har för vaga strukturer helt enkelt. Andra risker i ett samarbete är att ledningen fokuserar för mycket på kortsiktiga ekonomiska vinster istället för att ha en mer långsiktig plan. Även Lind och Stevens tar upp risken med en för dålig integration samt otydligt ledarskap (Lind & Stevens, 2004).

3.3 Tidsmarkering

Tidsmarkering är en variabel som är viktig då man vill förstå varför vissa organisationsrecept får större utbredning än andra (Røvik, 2000;98).

Hur stor utbredning ett organisationsrecept ska få är beroende av hur stor förankring organisationsreceptet har i samtiden. Det finns idéer om att ett organisationsrecept måste hitta tidsrytmen för att bli populärt. Vad är då den bakomliggande orsaken till att vissa organisationsrecept hittar tidsrytmen och blir populära och hur går det till? Det som behövs är ett ordentligt definitionsarbete där man fokuserar på tidsenligheten, det vill säga "timingen". Tidsmarkering betyder att man aktivt sätter in ett organisationsrecept i ett tids- och utvecklingssammanhang, syftet är att det ska uppfattas som något nytt och framtidsinriktat (Røvik, 2000;91).

En viktig del av tidsmarkeringen av ett koncept är därmed att man försöker framställa någonting som nytt och som skiljer sig från tidigare lösningar. Detta återspeglas då det moderna organisationssamhället vid millennieskiftet karaktäriseras av en stark utvecklings- och förnyelseideologi där normen är att man eftersträvar en kontinuerlig och snabb strävan efter något bättre (Røvik, 2000;95).

Ett vanligt påstående framförallt från TQM-publikationer (Total Quality Management) är att globala förändringsprocesser aldrig varit så snabba som de är nu och att förändringstakten bara kommer att öka. Budskapet är att det gäller att hänga med i utvecklingen för att organisationen ska överleva. Tidsmarkering av koncept bygger bland annat på att man beskriver och uttolkar tidsrytmer och utvecklingstrender i omgivningen. Dessa påstås skapa förändringar för organisationernas handlingsutrymme, något man måste anpassa sig till vilket bland annat kan ske genom att uppta vissa koncept (Røvik, 2000;92).

Wischnevsky poängterar att organisationer kan förändras och att de gör det i takt med omgivningen, det vill säga timing. Han menar att timing är en funktion av tre variabler, för det första det följs mönstret i den rådande omgivningen, för det andra hur snabbt organisationen kan ta upp förändringsprocessen och för det tredje intresset av strukturen att förändra (Wischevsky, 2004).

En viktig förutsättning för teorin är att det moderna samhället uppskattar organisationer som uppvisar ett pålitligt beteende med rationella och ansvarsfulla handlingar. För att uppnå en hög grad av ansvar och pålitlighet måste organisationerna vara beredda på att kontinuerligt reproducera sina strukturer (Wischevsky, 2004).

Varför leder då en hög grad av reproducering till en långsiktig överlevnad i en omgivning som kontinuerligt förändras? En del forskare menar att graden av en organisations förmåga att passa ihop med de omgivande förutsättningarna påverkar organisationens effektivitet. Effektiviteten är ett resultat av organisationens förmåga att uppta strukturer som är lämpliga för uppgiften och den aktuella tidpunkten (Wischevsky, 2004).

4 Gemensam nämnd

Det har inte alltid varit lagligt möjligt för kommun och landsting att starta samarbeten sinsemellan inom vård- och omsorgsområdet. Detta ändrades i och med att man såg behovet av ett ökat samarbete mellan kommuner och landsting. De frågor jag ställer i detta kapitel är; varför behövs en gemensam nämnd och hur ser förutsättningarna ut för kommun och landsting att samarbeta i gemensamma nämnder?

4.1 Varför behövs en gemensam nämnd?

Den gemensamma nämnden i Borlänge är en försöksverksamhet som ska verka för en god organisation inom vård- och omsorgsområdet.

Samarbetet inom en gemensam nämnd innefattar inte enbart kommunen och landstinget, det är först och främst den enskilda individen som ska stå i fokus. Bristfällig samverkan kan betyda negativa konsekvenser framförallt för personer med sammansatta, långvariga och svåra sjukdomstillstånd. Det kan för den enskilde brukaren innebära att hjälpbehov inte upptäcks och att lämpliga stöd- och behandlingseffekter uteblir. En väl fungerande samverkan, vilket är syftet med en gemensam nämnd, ökar förutsättningarna för ett effektivt användande av samhällsresurserna och är dessutom ett avgörande kriterium för god kvalitet för den enskilde brukaren. Bristande samordning och samarbete av insatser är ett uttryck för dålig kvalitet med inslag av orimlig byråkrati vilket kan leda till långa väntetider och vårdköer som i sin tur resulterar i frustration och kostnader både för samhället och för den enskilde (SOU 2000:114: 146).

I det dagliga arbetet, om samarbetet mellan huvudmännen är dåligt, kan det uppstå svårigheter med att komma överens om ansvarsfördelning och arbetsuppgifter. Detta kan leda till att den enskilda brukaren ”faller mellan stolarna” då ingen av huvudmännen anser sig ansvariga (SOU 2000:114: 147).

För personal på olika nivåer inom vården kan det ibland vara svårt att förstå hur samverkan ska gå till rent praktiskt mellan två huvudmän. Det kan bland annat komma till uttryck när det gäller diskussioner kring vilken huvudman som ska vara kostnadsansvarig för vissa grupper eller insatser. Hur diagnosen ställs eller hur behovsbedömningen utfaller kan vara avgörande för vem av huvudmännens budget som belastas. Ibland kan det till och med vara så att kommunen eller landstinget avstår från att göra det som är bäst för den enskilde i lönsamhetsyfte trots att det är lönsamt ur en samhällsekonomisk synvinkel. Ett exempel på det kan vara den bristande tillgängligheten av läkare inom den kommunala hälso- och sjukvården, det kan resultera i att äldre människor i onödan tvingas åka till

akutvården för att få sina behov av medicinska insatser tillgodosedda. Förekomsten av parallella organisationer som har svårigheter att samordna resurserna är ett ineffektivt utnyttjande av samhällsresurserna. I de fall där ledningens mål i första hand går ut på att se till den egna budgethållningen, försvåras möjligheterna för kostnadseffektivitet i ett större perspektiv (SOU 2000:114: 148).

Den politiska ledningen i kommuner och landsting måste ta gemensamt ansvar för de individer som är i behov av samordnade insatser från båda huvudmännen, vilket är en av aspekterna som talar för en gemensam nämnd. Svårigheterna att samverka samt att fördela ansvar och kostnader mellan huvudmännen når ibland fram till brukarna. Det händer att brukare tvingas förhandla mellan kommuner och landsting när ingen är benägen att ta på sig ansvaret (SOU 2000:114: 148).

4.2 Förutsättningar för en gemensam nämnd

I en skrivelse som författats gemensamt av Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet riktat till Socialdepartementet, som handlar om ökade möjligheter för kommuner och landsting att samverka inom vårdområdet, föreslog man bland annat att möjligheterna att samverka i en gemensam nämnd borde underlättas. I propositionen *Nationell handlingsplan för äldrepolitiken* som utkom år 1997 behandlade regeringen frågan om gemensamma nämnder inom vårdområdet. Regeringen resonerade för att det var angeläget att de möjligheter som redan fanns för samverkan skulle utnyttjas fullt ut. Det var dock endast möjligt för kommuner och landsting att själva komma överens om uppgiftsfördelningen inom vissa avgränsade områden. Dessa begränsade möjligheter till samverkan pekade enligt regeringen på att det fanns behov av att skapa ytterligare förutsättningar för kommunerna och landstingen att själva skapa former av politiskt och administrativt ansvar. De skulle, med andra ord, få möjlighet att organisera de aktuella verksamheterna så som de själva ville för att på bästa sätt nå samordning och samverkan. Regeringen bedömde därefter att de lagliga förutsättningarna bör underlättas för samverkan mellan kommun och landsting. Därför avsåg regeringen att skyndsamt bereda frågan om gemensamma nämnder och återkomma med förslag till lagändringar (SOU 2000:114: 165).

Från den 1 juli 2003 får ett landsting komma överens med en eller flera kommuner om att samverka genom en gemensam nämnd inom vård- och omsorgsområdet (Lagen om gemensam nämnd inom vård- och omsorgsområdet 2003:192) Kommunerna och landsting har redan tidigare haft möjlighet att starta gemensamma nämnder men då har det funnits ett krav på att nämndens uppgift ska falla under samma kompetens. Detta krav har man nu tagit bort vilket ökar möjligheterna att upprätta gemensamma nämnder. Det anses inte vara eftersträvänsvärt att finna rikstäckande modeller av samarbete utan former bör hittas utifrån lokala förutsättningar (Fridolf, 2003:12).

Personalen inom den gemensamma nämnden är fortfarande anställd hos sin respektive huvudman, likaså det politiska inflytandet och huvudmannaskapet

ligger kvar hos respektive huvudman. Den gemensamma nämnden behöver inte vara totalansvarig för hela verksamhetsområdet utan kan beröra vissa delar och områden. Regeringen menar att målgruppens behov ska styra samordningen. Styrningen sker genom en gemensam politisk nämnd med ledamöter från de berörda huvudmännens fullmäktige. I propositionen lämnas dock sättet att styra och organisationssättet öppet, det vill säga att det är fullt möjligt att arbeta efter andra styrelseformer. Den gemensamma nämndens verksamhet finansieras genom överenskommelse mellan huvudmännen, landstinget och kommunen (Fridolf, 2003; 11f).

5 Två samarbetsorgan

Detta kapitel berör försöksprojektet med den gemensamma nämnden i Borlänge som är ett samverkansprojekt mellan Borlänge kommun och Landstinget Dalarna. Jag kommer nedan att presentera de båda samverkansorganen lite kortfattat samt gå in närmare på hur detta samarbete är uppbyggt och hur det fungerar.

5.1 Borlänge kommun och Landstinget Dalarna

Dalarna är uppdelat i femton kommuner vilka av Landstinget Dalarna är indelade i fem närsjukvårdsområden eller nämnder som det även kallas. Borlänge hör, tillsammans med Gagnef och Säter, till den mellersta hälso- och sjukvårdsnämnden i Dalarna (http://www.ltdalarna.se/templates/Base___944.aspx). Gagnef och Säter deltar dock inte i Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd utan har inlett egna samarbeten med landstinget, detta beror bland annat på att dessa kommuner har olika politik majoritet och man strävar efter att nämnden ska spegla kommunens politiska sammansättning (Intervjuperson 2). Borlänge arbetar efter beställarutförarmodellen och har delat upp verksamheten i fem beställarnämnder varav socialnämnden är en av dessa. (http://www.borlange.se/templates/BlgPage___1184.aspx).

5.2 Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd

Syftet med nämnden är att sträva efter att utveckla metoder för att använda samhällets resurser effektivt samt garantera god kvalitet i insatserna för den enskilde individen (Reglemente för Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd). Sedan början av 1990-talet har Borlänge arbetat politiskt för en bättre samverkan inom vård- och omsorgsområdet, samt för ett bättre resursutnyttjande mellan kommunen och landstinget (Fogde, 2005;5). Under samma tidsperiod har samverkan mellan landstinget och kommunerna utvecklats, det har skett på olika plan, så väl mellan politiska grupperingar, som mellan tjänstemän och yrkesutövare inom vård och omsorgsområdet. En stor del av detta samarbete har drivits informellt och uppstått utan särskilda direktiv och beslut (Fogde, 2005;7).

Tanken bakom den gemensamma nämnden är att den enskilda Borlängebon ska slippa fundera över vem som ska besluta och betala för olika saker. Den breda lokala samverkan ska leda till en bättre samordning och därmed bättre kvalitet (Intervjuperson 4.)

Efter ett förslag från hälso- och sjukvårdsnämnden i mellersta Dalarna beslutade i november år 2003 Landstingsstyrelsen i Dalarna att uttala sitt intresse för en försöksverksamhet med den gemensamma nämnden. Försöksverksamheten startades i januari 2005 och ska pågå i två år. Den gemensamma nämndens styre består av 16 ledamöter och lika många ersättare, landstinget utser tre ledamöter och kommunen resterande 13, samma fördelning gäller för antalet ersättare (Reglemente för Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd, Bilaga 1).

De ledamöter som representerar kommunen utses av kommunfullmäktige proportionellt efter det antal röster partierna har fått i kommunvalet (http://www.borlange.se/templates/BlgPage___9174.aspx 2006-03-05). Det ska inom vård- och omsorgsnämnden finnas ett arbetsutskott bestående av fem ledamöter och fem ersättare. Av dessa utses en av landstinget och fyra av kommunen. Arbetsutskottet ska bereda ärenden som ska avgöras av nämnden om så behövs (Reglemente för Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd). Kommunen och landstinget bidrar gemensamt till den gemensamma nämndens ekonomiska resurs, kommunen bidrar med cirka 600 miljoner och landstinget med 200 miljoner kronor (Intervjuperson 2).

Nämnden ansvarar för att i samverkan med kommunen och landstinget ansvara för frågor rörande vård och omsorg. Det innefattar omsorgsområden som är reglerade i socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen samt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade. Frågan om försörjningsstöd enligt socialtjänstlagen innefattar dock endast ålderspensionärer. Borlänge kommun är värdkommun och nämnden ingår i Borlänge kommuns organisation, det innebär även att kommunen står som juridisk person. Verksamheten ska bedrivas i enighet med gällande lag, det utfärdade reglementet samt samverkansavtalet (Reglemente för Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd).

Vård och omsorgsnämnden ska fungera som beställare av hälso- och sjukvård samt sociala omsorger för Borlänge kommuns medborgare. Det gemensamma nämndkansliet sköter den gemensamma nämndens kansli- och sekreteraruppgifter, de hjälper även den gemensamma nämnden att beställa verksamhet från olika producenter och utförare. De flesta verksamheterna köps från de interna resultatenheter som vård och gruppboheter samt hemtjänst (http://www.borlange.se/templates/BlgPage___9174.aspx 2006-03-05).

Den gemensamma nämndens verksamhet ska innefatta Borlänge omsorgsnämnds hela verksamhetsområde, den del av landstingets primärvårdsverksamhet som är placerad i Borlänge, Borlänges psykiatriska vård, rehabcentrum, geriatrik och rehabiliteringsklinik inklusive palliativ vård och mödravårdscentralen (Reglemente för Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd).

Syftet med den gemensamma nämnden i Borlänge är enligt samverkansavtalet att utveckla och fördjupa samarbetet mellan landstinget och kommunen inom verksamhetsområdet samt att samordna de gemensamma resurserna på ett

fördelaktigare sätt för kommunmedborgarna. Man vill utveckla Borlänges närsjukvård, hälsofrämjande och förebyggande insatser (Samverkansavtalet).

Drivkrafterna bakom den gemensamma nämnden framkommer av ett protokoll från *Visionsdagar för gemensamma vård- och omsorgsnämnden*. De drivkrafter som tas upp är; en vårdgivare och därmed en obruten vårdkedja, brukaren i centrum där man strävar efter ett stärkt brukar- och patientperspektiv, handlingsfrihet samt positiv makt. Man strävar också efter ett effektivt resursutnyttjande av både personal och ekonomi, samverkan som idé, samt ansvar för knappa resurser. Även vikten av att sudda ut gränser och se kraften i olikheterna är drivkrafter bakom projektet. Engagemanget och viljan till samarbete och att göra någonting nytt, samt en kreativ mentalitet där man vågar prova, utvecklas och förbättra ger goda förutsättningar för arbetet med den gemensamma nämnden. Ansvar och befogenheter, gemensam ekonomi, användandet av den samlade kompetensen samt den tidigare plattformen i form av närsjukvården är drivkrafter som diskuteras under visionsdagarna (Protokoll 1.)

5.3 Reflektioner kring den gemensamma nämnden

Under de intervjuer jag hade inför denna uppsats ställde jag bland annat frågan; varför startade försöket med en gemensam nämnd just i Borlänge? Svaren jag fick var att man i Borlänge länge har tyckt att man ska samordna kommunen och landstinget för att uppnå en bättre och effektivare vård, men att det inte har varit lagligt möjligt innan lagändringen 2003. Borlänge ställde faktiskt frågan om man fick starta upp ett försöksprojekt med en gemensam nämnd innan det blev lagligt möjligt, men fick som svar nej (Intervjuperson 3).

Som en drivande kraft bakom den gemensamma nämnden bör Lars-Erik Skoglund lyftas fram (Intervjuperson 3). Han är en politiker som var väldigt aktiv i frågan och har drivit frågan sedan början av 1990-talet. Han har även bidragit till att lagen om gemensam nämnd kom till (Intervjuperson 2).

Lars-Erik Skoglund var ordförande i kommunens omsorgsnämnd och i landstingets hälso- och sjukvårdsnämnd under samma tidsperiod och säger att han då såg både brister och möjligheter. De brister han såg var bland annat att skattemedlet inte användes optimalt, ett exempel är att dubbelarbete utfördes då både landstinget och kommunen samtidigt besöker en pensionär i hemmet i olika ärenden. Han såg möjligheten att samordna detta för att spara på skatteresurserna (Intervjuperson 4).

Ett annat argument till vad som gjorde den gemensamma nämndens uppkomst möjlig i Borlänge är att det finns en djup politisk förankring i Borlänge historiskt sett (Intervjuperson 1), samt att man gärna vill vara först med saker och ting i Borlänge (Intervjuperson 2). Man kan se en väldig vision och vilja i projektet och en förväntning att det ska lyckas (Intervjuperson 1). Det finns ett politiskt driv i den gemensamma nämnden och den utvecklar sig på ett positivt sätt (Intervjuperson 2).

Trots denna vilja och vision att det ska fungera stöter man ändå på en del problem. Ett problem som nämns är att det inte är helt enkelt med en gemensam styrning beroende av att det finns olika kulturer och arbetssätt i landstinget och i kommunen som ställer till problem. Detta beror bland annat på olika regelverk och olika politiska styrsystem. I kommunen går politikerna in och styr mer i detaljfrågor än vad de gör i landstinget (Intervjuperson 2). Kommunala politiker beslutar nära brukaren och i enskilda fall, och i landstinget ligger sådana beslut på läkare och andra tjänstemän (Intervjuperson 3).

Ett annat problem är det symbolvärde den ojämna fördelningen av ledamöter i styrgruppen ger, vilket uppfattas negativt av medlemmarna (Intervjuperson 1) Det faktum att landstinget har tre representanter och kommunen hela tretton representanter i styrgruppen är ett politiskt beslut om majoritet som grundas på att Borlänge är värdkommun samt att de lägger in mer pengar i projektet än vad landstinget gör och det innefattar en större del kommunal verksamhet än landstingsverksamhet. Denna sneda fördelning har ett symbolvärde och är inte jämlik då besluten sker på kommunens villkor, vilket sticker i ögonen på landstinget (Intervjuperson 2). I samverkansandan bör detta jämnas ut då det upplevs att mycket bestäms av kommunen (Intervjuperson 1).

Ett problem som gäller för landstinget med samverkansförsök i tre olika kommuner, Borlänge, Säters och Gäddede är att fokus hamnar mer på lokal nivå än tidigare vilket kan vara besvärligt då landstinget ska bedriva bra sjukvård åt alla. Det skulle bli rörigt om alla Dalarnas femton kommuner ville samarbeta med landstinget i gemensamma nämnder (Intervjuperson 2).

Till sist kan man säga att samverkan inte är lätt och det tar tid, det blir svårt att ro i hamn försöket på två år (Intervjuperson 1).

Trots dessa problem är man överens om att omsorgen måste förändras och att samverkan är en viktig del i förändringen, den gemensamma nämnden i Borlänge är ett försök på vägen.

Samverkan är honnörsordet, samverkan kan ske på olika sätt och det här är ett exempel (Intervjuperson 3).

6 Reformen

Det har länge funnits ett behov av att omorganisera vård- och omsorgen för att åstadkomma en bättre och effektivare vård. Olika vägar har provats med mer eller mindre lyckade resultat. Ädelreformen och Dalamodellen har båda berört Borlänge Kommun och Landstinget Dalarna om än på olika vis. Ädelreformen är landsomfattande medan Dalamodellen är ett försök avgränsat till Dalarna.

6.1 Ädelreformen

I december år 1990 beslöt riksdagen att reformera omsorgerna för de äldre och handikappade, detta skulle ske genom den så kallade Ädelreformen som trädde i kraft den 1 januari år 1992. De bakomliggande orsakerna till reformen var problem med oklara ansvars- och uppgiftsfördelningar mellan kommuner och landsting samt bristen på samverkan där emellan, vilket hade varit ett känt faktum sedan flera decennier tillbaka. Det ökade antalet medicinskt färdigbehandlade patienter inom sjukvården i kombination med fler äldre i behov av vård ökade kostnaderna samt gav upphov till reformen (Socialstyrelsen 1996:2:19).

I maj år 1988 tillsattes Äldredelegationen med syftet att utreda konsekvenserna av ett samlat kommunalt ansvar för en del landstingskommunala arbetsuppgifter. Regeringens proposition (1987/88:176) *Äldreomsorgen inför 90-talet* var vägledande för Äldredelegationen. I propositionen angavs att samordningen av samhällets insatser för äldre behöver utvecklas och att målet bör vara att åstadkomma ett mera sammanhållet ansvar, samt att kommunerna, utöver det ansvar de redan hade, även bör vara huvudmän för hemsjukvård, dagverksamheter, servicebostäder, lokala sjukhem samt gruppboenden (Socialstyrelsen 1996:2:19).

Ädelreformen resulterade i att kommunerna fick ett samlat ansvar för långvarig service, vilket främst inkluderar vård och omsorg till äldre samt handikappade (Socialstyrelsen 1996:2;20). Ädelreformen innebär ingen enhetlig lösning för frågan om huvudmannaskapet för hemsjukvården, det fanns med andra ord ingen färdig modell av hur arbetet skulle fungera. Istället överlät man till landstingen och kommunerna att på egen hand komma överens om ifall ansvaret skulle föras över till kommunerna eller inte. Ungefär hälften av landets kommuner övertog ansvaret för hemsjukvården i samband med reformen (Socialstyrelsen 1996:2:13f), däribland Borlänge.

Socialstyrelsen har i sin utvärdering av Ädelreformen gjort bedömningen att Ädelreformen skapar möjligheter att lösa många av de problem som tidigare kännetecknat vården och omsorgen om de äldre. Många fall har varit lyckade och

de möjligheter reformen erbjudit har tagits tillvara och ambitionen att gå längre är uppenbar hos huvudmännen i dessa fall. Socialstyrelsen menar att Ädelreformen har skapat bra förutsättningar för en fortsatt utveckling av vården och omsorgen för de äldre (Socialstyrelsen 1996:2:18).

6.2 Dalamodellen

Kopparbergs läns landsting beslutade på landstingsmötet den 11 juni år 1990 att införa Dalamodellen, en ny organisation för hälso- och sjukvården. Före tillkomsten av Dalamodellen var Landstinget Dalarnas hälso- och sjukvård organisatoriskt indelade i fem geografiskt indelade distrikt, dessa omfattade såväl primärvård som sjukhusvård. Varje distrikt hade en politiskt vald styrelse och finansieringen grundades på ramanslag. I likhet med många andra sjukvårdshuvudmän ställdes landstinget inför ekonomiska problem vilket var en stark drivkraft bakom förnyelsearbetet. Man införde ett nytt resursfördelningssystem som byggde på befolkningssituationen i de olika distrikten. (Borgert, 1992;176f).

Man menar att sjukvården i Dalarna är ineffektiv, man pekar på tre orsaker till detta, stora variationer i sjukvårdskonsumtion är den första orsaken av de tre, den andra är stora variationer i medicinsk praxis, den tredje orsaken är så kallad allmän ineffektivitet (Borgert, 1992;177).

Primärvården delas upp i 15 sjukvårdsområden vilka motsvarar Dalarnas 15 kommuner. Var och ett av de 15 sjukvårdsområdena får en politisk styrelse med uppdrag att se till konsumenternas, i detta avseende befolkningens, intressen inom hälso- och sjukvårdsområdet (Borgert, 1992;176f).

Styrelsen ska skriva avtal med varje vårdcentral där parterna ska komma överens om vårdcentralernas ansvarsområde under avtalstiden. Om patienten är i behov av mer komplicerad vård som ligger utanför vad vårdcentralen klarar av kommer den tjänsten att köpas från den vårdgivare som kan ge bästa vård till bästa pris (Borgert, 1992;178).

Länets samtliga fyra sjukhus samlas i en organisation, med benämningen sjukhusgruppen. De olika klinikerna i sjukhusgruppen får bilda egna självständiga och ekonomiskt självbärande enheter. Klinikerna kommer inte att få några anslag, därför blir deras möjligheter att överleva beroende av deras förmåga att sälja sina tjänster till primärvården. Över dessa två delar kommer landstingspolitikerna i landstingsmötet och förvaltningsutskottet att styra. Landstingets uppgift ska vara att fördela pengar till sjukvårdsområdena samt fatta beslut av övergripande karaktär (Borgert, 1992;178).

Man tror sig vinna flertalet fördelar genom Dalamodellen, patienterna ska få bättre service, politikerna ska få tydligare roller, antingen som ledamöter i sjukhusgruppens styrelse eller som kundföreträdare i områdesstyrelserna. Ambitionen med Dalamodellen är även att anställda ska få större befogenheter och ansvar (Borgert, 1992;179).

Tyvärr fungerade inte Dalamodellen som man hade tänkt sig och problem uppstod. Man kunde helt enkelt inte hantera det ökade ansvar som

decentraliseringen medförde utan den nya uppdelningen ledde till att kommunerna isolerade sig inom vårdområdet och såg inte helheten. Det vill säga tvärt om vad som var tanken med modellen. Ett annat problem som uppstod i och med decentraliseringen var den självständighet som den förde med sig vilken kom att missbrukas, man kom att ta ut allt för höga löner, göra för dyra inköp, man kunde helt enkelt inte hålla budgeten. Man kan säga att Dalamodellen rann ur sanden med en början redan år 1996 (Intervjuperson 2).

År 2003 fattades ett beslut om att man skulle gå tillbaka till fem närsjukvårdsområden istället för 15 som Dalamodellen förde med sig (Fogde, 2005;5).

7 Analys

Under denna rubrik kommer jag att försöka besvara uppsatsens frågeställning. Jag kommer att diskutera frågan om den gemensamma nämnden är ett resultat av lärande organisationer, det vill säga om Borlänge kommun samt Landstinget Dalarna är lärande. Jag kommer även att gå in närmare på varför försöksprojektet med den gemensamma nämnden startade just i Borlänge.

7.1 Är den gemensamma nämnden i Borlänge ett resultat av lärande organisationer?

De omgivningar som organisationer i dagsläget verkar inom kännetecknas av en ständig förändring. För att hänga med i denna förändringstakt krävs att det inom organisationen finns en förmåga att lära och anpassa sig till denna omgivning (Thomas & Allen, 2006). Omgivningens krav på en bra och modern vård i kombination med kravet att hålla sig inom budgeten leder till att kommuner och landsting tvingas se över sin verksamhet inom området. När det gäller Borlänge kommun och Landstinget Dalarna har detta utmynnat i att man har sett behovet av att omorganisera vården. Man har startat upp ett försöksprojekt i form av en gemensam nämnd vilket jag tolkar som ett tecken på att Borlänge kommun och Landstinget Dalarna har en förmåga och en vilja att anpassa sig till omgivningens nya krav. Tidigare försök att organisera vård- och omsorgen för att få en bättre fungerande vårdsituation har gjorts i form av Dalamodellen och Ädelreformen. Dessa har på olika sätt påverkat Borlänge kommun och Landstinget Dalarna och visar att man tidigare sökt lösningar på hur vården bäst ska organiseras. Detta speglar än en gång deras strävan efter att uppnå de mål man tror på vilket Frahm & Brown (2006) menar kännetecknar en lärande organisation.

Organisationsstrukturen är en viktig faktor för den lärande organisationen vilken både kan underlätta för, samt vara ett hinder för förutsättningarna för en lärande organisation (Garavan, 1997). I fallet med den gemensamma nämnden ställer kulturen samt organisationsstrukturen inom organisationen till problem. När dessa två aktörer (Borlänge kommun och Landstinget Dalarna) verkar var och en för sig är organisationsstrukturen inget problem, i interaktionen med den andra samarbetsparten uppstår dock vissa komplikationer. Detta beror bland annat på skilda arbetssätt mellan kommunen och landstinget samt olika regelverk och olika politiska system (Intervjuperson 2 & 3). Även den sneda fördelning av ledamöter inom den gemensamma nämnden är ett strukturproblem som leder till att aktörerna inte känner att de har lika mycket att säga till om. Kanske kan dessa strukturella svårigheter förklaras av att den offentliga sektorn verkar i en mer

komplikerad omgivning än den privata. Det beror bland annat på att den offentliga sektorn har en historia som kännetecknas av en mer omfattande byråkrati, men kanske ännu mer av att de tvingas se till både allmänhetens och företagens behov i en miljö som både är politisk och offentlig. Den offentliga sektorn måste tillgodose medborgarnas behov samtidigt som den är en del av ett större system (Easterby- Smith, m. fl. 1999;130ff).

Det är svårt att avgöra om Borlänge Kommun och Landstinget Dalarna är lärande eller inte. Man kan hävda att de är lärande genom att påvisa att de kontinuerligt jobbar för att på bästa sätt organisera vården samt att det finns en vilja och en drivkraft bakom förändringsarbetet. Man kan å andra sidan diskutera ifall dessa två aktörer har möjlighet att vara lärande då de befinner sig i en miljö som till stor del är styrd av politiska beslut.

En organisations förmåga att lära grundas på den individuella och den kollektiva förmågan att lära samt på dess organisatoriska förutsättningar, det vill säga att en lärande organisation är organiserad så att individuella och kollektiva förutsättningar för lärande möjliggörs (Easterby- Smith, m. fl. 1999;150f).

Jag kan inte se att Borlänge kommuns och Landstinget Dalarnas organisation inom vårdsektorn och med arbetet i den gemensamma nämngen tillåter en allt för stor påverkan från dem som arbetar inom organisationen. Detta tror jag beror på att den gemensamma nämnden är politiskt styrd samt att det finns tydliga regler och riktlinjer för arbetet inom den. Därmed vill jag inte påstå att de som arbetar med den gemensamma nämnden inte har någonting att säga till om och är helt styrda av lagar och regler, bara att det finns begränsade möjligheter till att påverka nämndens formation då nämnden redan har tydliga ramar att verka inom.

Man kan å andra sidan vända på detta resonemang och peka på att de anställda som arbetar inom kommunen eller landstinget är lärande då de har förmågan att anpassa sig efter de nya arbetsmetoder och tankesätt som nämnden för med sig.

En ytterligare anledning till att det är svårt att avgöra om Borlänge kommun och Landstinget Dalarna inom vård- och omsorgsområdet är lärande organisationer, beror på att det finns oklara riktlinjer för vad som verkligen är en lärande organisation. Hade inte begreppet ”en lärande organisation” varit så luddigt och svårdefinierat som det är, hade det varit mycket lättare att avgöra om Borlänge kommun och Landstinget Dalarna är lärande organisationer.

Trots detta kommer jag att göra ett försök att avgöra om dessa aktörer är lärande eller inte. Jag vill inte påstå att Borlänge kommun och Landstinget Dalarna inte är lärande då det uppenbarligen finns en vilja och vision att jobba för att förbättra vårdsituationen och att det faktiskt sker förändringar i praktiken för att nå dessa mål. Det som talar emot att de är lärande organisationer är att de befinner sig i en miljö som inte alltid underlättar lärande då man tvingas ta hänsyn till omgivande aktörer och politiska beslut i större utsträckning än privata organisationer, vilket är vanligt för offentliga organisationer. En annan fråga som dyker upp är om Borlänge Kommun och Landstinget Dalarna verkligen är mer lärande än något annat landsting eller någon annan kommun? Denna fråga är visserligen svår att svara på då detta är en fallstudie och inte en jämförande studie men om jag tillåts spekulera tror jag inte att Borlänge Kommun och Landstinget Dalarna utmärker sig för att vara så mycket mer lärande än någon av de andra.

Sammanfattningsvis vill jag säga att utifrån resonemanget ovan anser jag att Borlänge kommun och Landstinget Dalarna är lärande organisationer, dock inte utöver det vanliga. Jag anser dock inte att man kan förklara den gemensamma nämndens uppkomst utifrån att kommunen och landstinget är lärande, utan att det finns andra betydande aspekter vilka jag kommer att gå in närmare på under nästa rubrik.

7.2 Varför startade försöksverksamheten i Borlänge?

En sammanslagning av två organisationer har som jag nämnt tidigare i uppsatsen ofta som syfte att nå ekonomiska fördelar samt att dra nytta av varandra både vad gäller kunskap, inventarier och kontaktnät (Burke, 2002;109).

Det stämmer i detta fall, då politikern Lars-Erik Skoglund såg hur ineffektivt vården i Borlänge var organiserad väcktes idén om att samordna resurserna bättre. Han såg att det förekom dubbelarbete inom vården mellan kommunen och landstinget. En lösning han såg var att samordna kommunen och landstinget i en nämnd för att gemensamt organisera vården och därmed undvika dubbelarbete samt utnyttja de ekonomiska resurserna effektivare. Lars-Erik Skoglund var ordförande i kommunens omsorgsnämnd och i landstingets hälso- och sjukvårdsnämnd under samma tidsperiod vilket är en bidragande orsak till att han såg bristerna. Detta i kombination med att han var mycket engagerad i frågan ledde till att han ända sedan ifrån början av 1990-talet drivit arbetet för en gemensam nämnd hårt. Ett hinder som stod i vägen var att det inte förrän år 2003 varit möjligt att bilda en gemensam nämnd inom vård och omsorgsområdet.

För att en sammanslagning av två organisationer ska fungera underlättar det om man snabbt utser en tydlig ledare, klargör förväntningar samt etablerar nya mål. Det är också viktigt att uppnå en stark integrationsstruktur samt etablera öppna kommunikationssätt och ett öppet klimat inom organisationen. Utöver detta poängteras att man måste vara medveten om de risker som en sammanslagning medför samt att man måste vara lyhörd mot kunderna (Bert m. fl. 2003).

Att båda organisationerna känner att de har lika mycket att säga till om är viktigt för att samarbetet ska fungera även om organisationerna skiljer sig åt storleksmässigt både vad gäller budget, personal och kundkrets (La Piana & Hayes, 2005). Med detta som utgångspunkt kan man både se brister och förtjänster med den gemensamma nämnden i Borlänge. Den gemensamma nämnden har tydliga mål, övertygade ledare samt sätter kunden, i det här fallet vårdtagaren, i centrum vilket är positivt. De gemensamma målen samt den starka visionen är en betydande orsak till uppkomsten av den gemensamma nämnden samt en stark drivkraft för det fortsatta arbetet.

De brister man kan se handlar istället om kommunikationssätt, klimatet inom organisationen och att man inom organisationen upplever att man inte har lika mycket att säga till om. Detta kan härledas ur den sneda fördelning av representanter från kommunen och landstinget där kommunen står för 13 av 16 ledamöter. Trots den gemensamma visionen och viljan att driva den gemensamma

nämnden skapar detta problem ur samarbetsynpunkt då landstinget upplever att de inte har lika stor del i nämnden vilket påverkar klimatet negativt, som man annars strävar efter att ska vara öppet. Risken med försöksprojektet elimineras då man startat projektet som ett försöksprojekt som ska pågå i två år och sedan utvärderas samt att de anställda fortfarande är anställda hos sin ursprungliga arbetsgivare.

Tidpunkten för framväxten av Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd är inte överraskande, både med tanke på lagändringen och på den aktuella diskussion som förs kring organisering av vården, det finns med andra ord en stark förankring i samtiden. Denna förankring i samtiden tror jag inte är något aktivt val från Borlänge kommun och Landstinget Dalarna utan bygger till större del på att man ”omedvetet” påverkats av omgivningen. Detta återspeglar istället det moderna organisationssamhället som karaktäriseras av en stark utvecklings- och förnyelseideologi där man eftersträvar en kontinuerlig och snabb strävan efter något bättre (Røvik, 2000;95).

För att sammanfatta och försöka klargöra varför försöksprojektet med den gemensamma nämnden startade i Borlänge vill jag lyfta fram tre bidragande orsaker som jag kommit fram till i denna uppsats. Jag vill nämna politikern Lars-Erik Skoglund samt behovet av att effektivisera vården och viljan i Borlänge att vara först med saker och ting. Att vård- och omsorgsområdet är i behov av omorganisering och effektivisering är inte någonting som är specifikt för Borlänge. Vissa kommuner i landet har provat andra vägar för att lösa organisationen av vården. Behovet av att effektivisera vården för att på bästa möjliga sätt ta till vara på de ekonomiska resurserna ligger som Lars-Erik Skoglund själv säger till grund för idén med den gemensamma nämnden. Det vill säga att om inte behovet fanns skulle inte idén om den gemensamma nämnden vuxit fram. Framväxten av den gemensamma nämnden har nog även underlättats av trenden eller traditionen att omorganisera vården, där Borlänge kommun och landstinget Dalarna tidigare stött på ädelreformen och Dalamodellen. Har man stött på förändringar tidigare tror jag inte att det är ett lika stort steg att anta nya. Som jag kommit fram till i stycket ovan vill jag påstå att Borlänge kommun och Landstinget Dalarna är lärande organisationer. Trots detta vågar jag inte påstå att det faktum att de skulle vara lärande kan förklara uppkomsten av den gemensamma nämnden i Borlänge.

En stor del av uppkomsten av den gemensamma nämnden ligger Sven-Erik Skoglund bakom eftersom det var han som till en början jobbade hårt för förslaget, det krävs som jag nämnt tidigare en stark och övertygad ledare vilket Skoglund var. Hans arbete för den gemensamma nämnden underlättades troligen av att Borlänge är en kommun som gärna vill vara först med saker och ting, Borlänge hade den gemensamma nämnden som förslag redan innan lagändringen gjorde det möjligt år 2003 och hade redan tidigare frågat om de fick starta upp projektet.

Det som var speciellt för Borlänge var inte enbart behovet av att omorganisera vården då det även är ett problem på många andra platser i landet. Det som utmärker Borlänge kommun är att problemet uppmärksammades av en engagerad person som drev frågan vidare samt att Borlänge kommun inte är rädd för att vara

först med saker och ting vilket gjorde det lättare för projektet att få fotfäste. Dessa aspekter anser jag har varit avgörande för att försöksprojektet med den gemensamma nämnden vuxit fram i Borlänge.

8 Sammanfattning av studien

Den här studien handlar om Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd. I inledningen ställer jag följande frågor som jag försöker förklara: Varför uppstod försöksprojektet med den gemensamma nämnden inom vård- och omsorgsområdet i Borlänge? Är den gemensamma nämnden ett resultat av lärande organisationer?

För att svara på dessa frågor använde jag mig av teorier kring den lärande organisationen, organisation över gränserna samt tidsmarkering.

Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd är en politisk nämnd som syftar till att uppnå en bättre och effektivare vård för den enskilde Borlängebon. Detta ska man uppnå genom att Borlänge kommun och Landstinget Dalarna samarbetar i en gemensam nämnd där de gemensamt verkar för att undvika dubbelarbete samt uppnå en bra och kostnadseffektiv vård.

I analysen diskuterar jag om Borlänge kommun och Landstinget Dalarna är lärande organisationer. Jag kommer fram till att båda kan ses som lärande organisationer även om det finns frågetecken. Dessa frågetecken uppkommer både av att den lärande organisationsteorin i sig är lite luddig men även av att dessa två organisationer inte uppfyller kriterier för lärande inom alla områden. Även efter det att jag kommit fram till att Borlänge kommun och Landstinget Dalarna är lärande vill jag trots det inte påstå att dessa organisationers lärande är den enda orsaken till den gemensamma nämndens uppkomst.

Jag diskuterar i analysen andra faktorer som jag anser har större betydelse för den gemensamma nämndens uppkomst. Däribland politikern Lars-Erik Skoglund som kom upp med förslaget att samordna Borlänge Kommun och Landstinget Dalarna i en gemensam nämnd. Han var ordförande i kommunens omsorgsnämnd och i landstingets hälso- och sjukvårdsnämnd under samma tidsperiod och säger att han då såg både brister och möjligheter och ville göra någonting åt detta. Detta i kombination med att det fanns ett behov av att omorganisera och effektivisera vård och omsorgen samt att Borlänge kommun är en kommun som vågar prova på nya lösningar är, vad jag kommit fram till i denna studie, de bakomliggande orsakerna till Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnds uppkomst.

9 Förslag på fortsatt forskning

Det går att studera den gemensamma nämnden utifrån flertalet synvinklar. Intressant kommer det vara att ta del av Sara Wolffs utvärdering av försöksprojektet.

Jag skulle tycka att det var intressant att göra en jämförande studie mellan Borlänges gemensamma vård- och omsorgsnämnd med någon annan kommun som på liknande och/eller på annat sätt valt att organisera vården. En annan möjlig infallsvinkel är att studera vilken skillnad den gemensamma nämnden får för vårdtagaren vilket är lättare att studera om/när den gemensamma nämnden är väl inarbetad i kommunen och landstinget.

10 Referenser

- Armstrong, Anona – Foley, Patrick, 2003. ”Foundations for a learning organisation: organization learning mechanisms”, *The Learning Organization* vol.10 nr. 2, sid. 74-82.
- Bert, Arthur – MacDonald, Timothy & Herd, Thomas. 2003. “Two merger integration imperatives: urgency and execution”, *Strategy & Leadership* vol. 31 nr. 3, sid 42-49.
- Borgert, Leif, 1992. *Organisation som mode – Kontrasterande bilder av svensk hälso- och sjukvård*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Borlänge kommuns hemsida
http://www.borlange.se/templates/BlgPage___1184.aspx 2006-10-28
http://www.borlange.se/templates/BlgPage___9174.aspx 2006-03-05
- Burke, W. Warner, 2002. *Organizational Change – Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Finger, Matthias – Bürgin Brand, Silvia, 1999. ”The Concept of the 'Learning Organization' Applied to the Transformation of the Public Sector”, s. 130-156 ”i” Easterby-Smith, Mark m. fl. (red). *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage Publications Ltd.
- Fogde, Sören. 2005. ”Kommun- och landstingspolitiker i samma båt – en studie om uppfattningar och försök med gemensam nämnd inom vård och omsorg i Borlänge”, Växjö universitet. http://www.vxu.se/ledarutveckling/pa_gang/utbildningar/spring2005/material/S_Fogde_KommunOchLandstingspolitikerI_SammaBat.pdf
- Frahm, Jennifer – Brown, Kerry. 2006. ”Developing communicative competencies for a learning organization” *Journal of Management Development* vol. 25 nr. 3, sid. 201-212.
- Fridolf, Marie. 2002. *Integrering som lokal organiseringsprocess mellan professionella, chefer och politiker*. Kungälv: Grafikerna Livréna i Kungälv AB.
- Fridolf, Marie. 2003. *Finansiell och politisk samordning i den lokala välfärden – En ny politisk arena för gemensam prioritering mellan huvudmän*. Kungälv: Grafikerna Livréna i Kungälv AB.
- Garavan, Thomas. 1997. ”The learning organization: a review and evaluation”, *The Learning Organization* vol. 4 nr. 1, sid 18-29.
- Lagen om gemensam nämnd inom vård- och omsorgsområdet. 2003:192.
<http://62.95.69.15/>
- Landstinget Dalarnas hemsida.
http://www.ltdalarna.se/templates/Base___944.aspx. 2006-10-19

- La Piana, David – Hayes, Michaela, 2005. "M&A in the nonprofit sector: managing merger negotiations and integrations", *Strategy & Leadership* vol. 33 nr. 2, sid. 11-16.
- Lind, Barbara – Stevens, John. 2004. "Match your merger integration strategy and leadership style to your merger type", *Strategy & Leadership* vol. 32 nr. 4, sid. 10-16.
- Prange, Christiane, 1999. "Organizational Learning – Desperately Seeking Theory?", s.23-40"i" Easterby-Smith, Mark m. fl. (red). *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage Publications Ltd.
- Røvik, Kjell Arne, 2000. *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet*. Malmö: Liber AB.
- Searle, Rosalind H. – Ball, Kirstie S. 2004. "The development of trust and distrust in a merger", *Journal of Managerial Psychology* vol. 19 nr. 7, sid. 708-721.
- Sundell, Sture – Gomer, Eva. (red.) 1989. *Prismas stora uppslagsbok*. Andra upplagan. Otava: Bokförlaget Prisma
- Socialstyrelsen, 1996:2. *Ädelreformen – slutrapport*. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB.
- SOU 2000:114 *Samverkan – om gemensamma nämnder på vård- och omsorgsområdet, mm*. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB.
- Sätters kommuns hemsida. http://www.sater.se/politisk_organ/index2.htm 2006-03-13
- Wischnevsky, Daniel J. 2004. "Change as the Winds Change: The Impact of Organizational Transformation on Firm Survival in a Shifting Environment" *Organizational Analysis* vol. 12 nr. 4, sid. 361-377.

Intervjupersoner:

- Intervjuperson 1. Sara Wolff, Dalarnas forskningsråd, Falun, 2005-12-07.
- Intervjuperson 2. Sören Fogde, Närsjukvårdschef Mellersta Dalarna, Borlänge, 2005-12-19
- Intervjuperson 3. Kerstin Hermansson, Biträdande nämndkanslichef, Borlänge, 2005-12-19
- Intervjuperson 4. Lars-Erik Skoglund, Politiker (s), Borlänge, 2006-01-13
- Intervjuperson 5, Ingalill Andersson, Gagnef kommun (Telefonintervju, 2006-03-15)