



**SCHOOL OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT**
Lund University

Magisteruppsats VT – 06

Företagsekonomiska institutionen

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Handledare: Mikael Hellström

Ulf Ramberg

Examinationsdatum: 2006-01-18

Förändring i organisationer med starka professioner

– ny ersättningsmodell i Landstinget Halland



Författare:

Maria Olsson 811018

Mia Samskog 810614

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Förändring i organisationer med starka professioner – ny ersättningsmodell i Landstinget Halland.

Seminariedatum: 2006-01-18

Ämne/kurs: Strategic Management, 71-80p, magisteruppsats

Författare: Maria Olsson och Mia Samskog

Handledare: Mikael Hellström och Ulf Ramberg

Fem nyckelord: Förändring, professioner, kunskapsorganisationer, kommunikation, ledarskap

Syfte: Att utveckla en referensram med centrala faktorer för hur förändring framgångsrikt ska genomföras i en organisation med starka professioner.

– Att tänka på för Landstinget Halland inför kommande förändring.

Metod: Uppsatsen har en explorativ utgångspunkt med mål att finna antydningar om samband. Vår forskning syftar till att skapa förståelse för ett specifikt problem och därför är en kvalitativ undersökningsmetod lämplig. Vi har valt att använda oss av ett case – Landstinget Halland – för att få en tydligare bild av problemet, samt upptäcka generella faktorer som verkar inom organisationer med starka professioner. Vår empiriska studie baseras på intervjuer med representanter för Landstinget Halland samt experter inom offentlig organisation och kommunikation.

Teoretiska perspektiv: Teorin grundar sig på begreppet kunskapsorganisationer som förklaras med service-management konceptet. Därefter följer teorier om förändring i organisationer samt viktiga verktyg för att hantera och genomföra dessa. Teoriavsnittet avslutas med att redogöra för strategier som kan användas för att underlätta genomförandet av en förändring i organisationer med starka professioner.

Empiri: Avsnittet inleds med en presentation av vårt case, Landstinget Hallands organisation samt målsättning. Därefter följer en redogörelse för ersättningsmodellen. Vidare redovisas vårt empiriska material i form av erhållna svar från respondenter. Svaren har delats upp i rubriker som speglar dels teorierna, men även de gemensamma nämnare vi kunnat utläsa i svaren.

Slutsatser: En organisations kultur kan verka som styrverktyg; anställdas och organisationens mål och visioner måste överensstämma; kommunikation är en grundpelare i förändringsprocessen; tydliga incitament är viktiga så att samtliga berörda förstår nyttan med förändringen; ett bra ledarskap är en förutsättning för genomförandet av en lyckad förändring; klarlagda strategier krävs för att genomföra en lyckad förändring.

Abstract

Title: Change in organizations characterized by strong professions – a new model of compensation in Landstinget Halland.

Seminar date: 2006-01-18

Course: Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major in Strategic Management

Authors: Maria Olsson and Mia Samskog

Advisors: Mikael Hellström and Ulf Ramberg

Five key words: Change, professions, knowledge organizations, communication and leadership

Purpose: To expound a frame of reference showing central factors how change is to be conducted in an organization characterized by strong professions.

- Things to consider for Landstinget Halland (the County Council in Halland) before the coming change.

Methodology: The research has an explorative starting point with purpose to find insinuations about connections. Our research is purposed to develop an understanding about a specific problem and that is why a qualitative research method is most appropriate. We have chosen to use a case – Landstinget Halland – to develop a clear view of the problem and to discover general principles. Our empirical study is based on interviews with representatives from Landstinget Halland and with experts in public organizations and communication.

Theoretical perspectives: The theory is based on knowledge organizations which are further explained with the service-management concept. This is followed by theories about change in organizations and important tools to handle and implement these changes. The theoretical section is completed with strategies which can be used to simplify the change in organizations characterized by strong professions.

Empirical foundation: The section begins with a presentation of our case, the organizational structure and goals of Landstinget Halland, where after the compensation model is presented. Then our empirical material, the answer from the respondents, is given account of. The answers have been divided in headlines that reflect the theories, but also common denominators in the answers.

Conclusions: The culture of an organization can work as a controlling tool; the goals and vision of the employees and the organization must be in accordance; communication is a pillar in the change process; clear incitements are important so that everyone involved understands the good of the change; good leadership is a condition for a successful change; a clarified strategy is needed to conduct the change.

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till alla de som hjälpt oss i arbetet med denna uppsats.

Först och främst vill vi tacka samtliga respondenter inom Landstinget Halland för det varma välkommandet och den tid de tagit sig för att svara på våra frågor.

Ett tack även till våra handledare Mikael Hellström och Ulf Ramberg samt frivilliga och officiella opponenter vilkas åsikter har bidragit till många intressanta diskussioner och funderingar som hjälpt driva vårt arbete framåt.

Lund, januari 2006

Maria Olsson & Mia Samskog

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1. FÖRÄNDRING INOM ORGANISATIONER ÄR EN STÄNDIG UTMANING.....	3
1.2. STARK ORGANISATIONSKULTUR KAN FÖRSVÅRA FÖRÄNDRING.....	4
1.2.1. <i>Problemdiskussion</i>	5
1.2.2. <i>Syfte</i>	6
2. METOD	7
2.1. VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT.....	7
2.1.1. <i>Forskningsintresse</i>	7
2.1.2. <i>Empiriskt tillvägagångssätt</i>	7
2.2. DATAINSAMLING.....	9
2.2.1. <i>Val av teorier</i>	9
2.2.2. <i>Val av respondenter</i>	9
2.2.3. <i>Källkritik</i>	11
2.3. INTERVJUMETOD.....	12
2.3.1. <i>Intervjuteknik</i>	13
2.3.2. <i>Tolkningar</i>	13
2.4. UNDERSÖKNINGENS GILTIGHET.....	14
3. TEORI	15
3.1. TEORETISK REFERENSRAM.....	15
3.2. KUNSKAPSORGANISATION.....	16
3.2.1. <i>Kompatibilitet mellan organisation och individ</i>	16
3.2.2. <i>Service-management konceptet</i>	17
3.3. FÖRÄNDRING I ORGANISATIONER.....	18
3.3.1. <i>Kotters steg till en framgångsrik förändring</i>	18
3.3.2. <i>Motstånd till förändring</i>	19
3.4. VIKTIGA VERKTYG VID GENOMFÖRANDET AV EN FÖRÄNDRING.....	21
3.4.1. <i>Kommunikation – ett nyckelbegrepp vid förändringsprocesser</i>	21
3.4.2. <i>Ledarskap – en grundsten i organisationer</i>	23
3.4.3. <i>Hög motivation kan vara en framgångsfaktor</i>	25
3.4.4. <i>Kultur kan vara ett effektivt styrinstrument</i>	26
3.5. ANVÄNDBARA STRATEGIER VID FÖRÄNDRINGSARBETE.....	27
3.5.1. <i>Benchmarking - ta till vara på konkurrenters fördelar</i>	27
3.5.2. <i>Strategiska kartor – ett verktyg för navigering</i>	28
3.5.3. <i>Forcefield analysis – identifiera krafter för och emot förändring</i>	29
4. EMPIRI	30
4.1. LANDSTINGET HALLAND – EN PRESENTATION AV ORGANISATIONEN.....	30
4.1.2. <i>Landstinget Halland - övergripande mål</i>	30
4.2. DEN NYA ERSÄTTNINGSMODELLEN I LANDSTINGET HALLAND.....	32
4.2.1. <i>Utvecklandet av ersättningsmodellen</i>	34
4.2.2. <i>Åsikter om den kommande förändringen</i>	35
4.2.3. <i>Förändringsbenägenheten i organisationen som helhet</i>	37
4.2.4. <i>Behövliga förändringar vid den nya ersättningsmodellen</i>	38
4.2.5. <i>Offentliga vårdcentraler vs. privata vårdcentraler</i>	43
4.2.6. <i>Kvalitetscertifiering – ett stöd för ledningen</i>	44
5. ANALYS	45
5.1. KUNSKAPSORGANISATION.....	45
5.1.3. <i>Service-management konceptet</i>	46
5.2. FÖRÄNDRING I ORGANISATIONER.....	48
5.2.1. <i>Kotters steg till en framgångsrik förändring</i>	48
5.3. VIKTIGA VERKTYG VID GENOMFÖRANDET AV EN FÖRÄNDRING.....	53
5.3.1. <i>Kommunikation – ett nyckelbegrepp vid förändringsprocesser</i>	53
5.3.2. <i>Ledarskap – en grundsten i organisationer</i>	54
5.3.3. <i>Hög motivation kan vara en framgångsfaktor</i>	55

5.3.4. Kultur kan vara ett effektivt styrinstrument.....	56
5.4. ANVÄNDBARA STRATEGIER VID FÖRÄNDRINGSARBETE.....	57
5.4.1. Benchmarking - ta till vara på konkurrenters fördelar.....	57
5.4.2. Strategiska kartor – ett verktyg för navigering.....	57
5.4.3. Forcefield analysis – identifiera krafter för och emot förändring.....	58
5.5. SLUTSATSER.....	58
6. DISKUSSION.....	60
6.1 ATT GENOMFÖRA FÖRÄNDRING I LANDSTINGET HALLAND.....	60
6.1.2. Att tänka på för Landstinget Halland inför kommande förändring.....	63
6.2. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	64
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	65
7.1. ARTIKLAR.....	65
7.2. BÖCKER.....	67
7.3. INTERNETKÄLLOR.....	68
7.4. KÄLLOR FRÅN LANDSTINGET HALLAND.....	68

BILAGA 1. Respondentprofiler

BILAGA 2. Figur 3-6

1. Inledning

I detta avsnitt ger vi läsaren en grundläggande förståelse för fenomenet förändring samt relaterar begreppet till sjukvården, en offentlig organisation med starka professioner. Detta resonemang leder slutligen fram till vår problemdiskussion och vårt syfte.

1.1. Förändring inom organisationer är en ständig utmaning

”Change is uncertain . . . uncertainty breeds fear . . . fear prevents change from occurring.”

(Xavier 2005, s. 35)

Organisationer som möter förändring orsakad av faktorer i dess affärsmiljö kan stå inför en period kantad av många svåra beslut (Kotter 1995). Det gäller att vara medveten och uppmärksam på vad som sker i omgivningen, annars finns risk att den utmaning en förändring framkallar blir än större. Vid organisatorisk förändring finns således en mängd faktorer i omgivningen att ta hänsyn till men vad innebär en förändring och vad består den av? Det finns särskilt två komponenter som berörs – en formell och en informell. Den formella komponenten behandlar organisationens karaktär och drivs igenom med stöd av formella beslut, ofta från högsta ledning, medan den informella komponenten berör en organisations kultur (SOU 1996:169, s. 348). Då kulturen är väl inbäddad i verksamheten, genom traditioner och normer, kan det vara svårt att förändra denna och få medlemmarna att identifiera sig med den nya organisatoriska identitet en förändring kan innebära.

En organisatorisk identitet innehåller allt som anställda uppfattar, känner och tänker om sin organisation och genom att finna möjligheter att framgångsrikt förändra denna identitet, finns potential att öka effektiviteten (Skålén 2004) och få verksamheten att följa marknadens krav. Denna förändring, av en organisation och dess anställda, kan underlättas genom upprättandet av en klarlagd strategi, så berörda individer tydligt ser vart organisationen strävar (Johnson och Scholes 1999, s. 533). Fokus vid förändring bör således läggas på individen – dennes medverkan och övertygelse är den avgörande faktorn huruvida genomförandet av en förändring ska bli succé eller fiasko (Johnson och Scholes 1999, s. 477; Skinner 2005). Att förändra en organisation må låta lätt i teorin, men hur fungerar det i praktiken då en organisation innehåller många viljor att ha hänsyn till och övertyga?

1.2. Stark organisationskultur kan försvåra förändring

Organisationer bestående av en stark kultur, många starka viljor och som har en betydelsefull organisatorisk identitet att ta hänsyn till är offentliga verksamheter. Dessa får ofta kritik för att vara alltför obenägna att förändra och anpassa sig till marknadens behov, något som det privata näringslivet länge har behärskat (Arvidsson och Jönsson 1991, s. 37-38; Anell 1994, s. 11). Förmågan att vara lyhörd för marknadens signaler och snabbt kunna anpassa sitt utbud till befolkningens krav är något som offentlig verksamhet borde dra lärdom av och utveckla (Eriksson 2005, s. 15; Skålén 2004).

Behovet att anpassa sig och förstå att dra lärdom av det privata näringslivet har spridit sig till verksamheter där tillgodoseendet av individers behov är centralt – till sjukvården. Under de sista två decennierna har den offentliga hälso- och sjukvården tvingats att anpassa sig till nya situationer då allt fler privata vårdaktörer etablerar sig på marknaden. (Arvidsson och Jönsson 1991, s. 7, 56, 82; Eriksson 2005, s. 11) Förändring inom offentlig sjukvård är dock inte nödvändig bara på grund av etableringen av nya aktörer, utan även då konsumenter idag är mer benägna att ställa krav. Vikten av valfrihet och tillgänglighet förstärks i samhället och hälso- och sjukvårdsmarknaden är inget undantag. (Anell 2004, s. 67; Eriksson 2005, s. 11)

Organisationer som länge förvaltats på samma vis och under samma förutsättningar, såsom fallet är med hälso- och sjukvården (Arvidsson och Jönsson 1991, s. 37-38; Anell 1994, s. 11), kan komma att uppleva svårigheter att ta steget och agera annorlunda än dessa outtalade författningar. Hälso- och sjukvården är dessutom beroende av den styrande politiska ideologin vilken kan verka som antingen en med- eller motkraft till förändring då det ur ett politiskt perspektiv kan vara rationellt att tala på ett sätt och handla på ett annat. Det kan till och med vara viktigare att tala om förändring än faktiskt genomföra dem. Rådande starka traditioner tillsammans med eventuellt skiftande politiska ideologier i samband med val, kan ibland vara förvirrande för anställda. (Anell 2004, s. 13) Detta är ytterligare anledningar till att förändring kan uppfattas som hotfull, en orsak till instabilitet då det kan komma att utmana etablerade traditioner och arbetsprocesser (Skinner 2005).

Problemet att förändringar uppfattas som hotfulla och möter motstånd, är speciellt gällande i organisationer med heterogena identiteter, till exempel inom sjukvården där uppdelningen mellan yrkena är påtaglig. Heterogena identiteter kan skapa hinder för att nå mål och lösa konflikter, då det försvårar förståelsen för andras agerande. (Skålén 2004)

Det traditionella sättet att utveckla sin profession har varit att försvara sitt revir och professionerna har strävat efter att få dominans och autonomi istället för en god samverkan över gränserna. Då samverkan mellan olika yrkesgrupper är en förutsättning för att framgångsrikt möta förändringar i organisationer med starka professioner, kan det för vissa professioner leda till missnöje med arbetsförhållanden och således minska motivationen. (Anell 2004, s. 106). Förändring är en så stor utmaning i sig och då olika professioner inte samverkar försvårar det situationen ytterligare.

1.2.1. Problemdiskussion

Vi ser att den offentliga sjukvården står inför en utmaning - det gäller att förändra sig i takt med marknadskrafterna. Trots att privata vårdaktörer länge verkat på hälso- och sjukvårdsmarknaden har de offentliga aktörerna aldrig riktigt varit hotade och kunnat fortsätta sin utstakade väg mot sitt mål "vård på lika villkor". Precis som vilket företag som helst borde dock de offentliga vårdcentralerna nu börja tänka med kundfokus och vara lyhörda för patientens behov (Arvidsson och Jönsson 1991, s. 37-38). Patienten bör betraktas som en kund ur ett företagsekonomiskt perspektiv och om en kunds behov och önskemål inte uppfylls och de erbjudna tjänsterna inte uppfattas ha något mervärde gentemot konkurrenternas, får detta ekonomiska konsekvenser som kan leda till marknadsutträde (SOU 1996:169, s. 55-56).

Då privata aktörer på hälso- och sjukvårdsmarknaden i grunden är företag med vinstintresse kan det, enligt Skålén (2004), ses som de har visst försprång – de har redan ett marknadsmässigt perspektiv etablerat i organisationen. Offentliga aktörer måste också förstå och acceptera att medborgarna har blivit en kraft att räkna med i framtidens sjukvård, inte bara som patienter som behöver vård utan som konsumenter som ställer krav. Detta innebär en förändring som måste genomsyra hela organisationen, en organisation som starkt präglas av politiska beslut och professioner. Professioner som tidigare strävat efter att vara autonoma bör nu samverka – ett nytt tanke- och förhållningssätt måste implementeras hos anställda.

Denna förändringsproblematik har uppkommit i Landstinget Halland i och med utvecklandet av en ny ersättningsmodell. Landstinget Halland är att betrakta som en organisation präglade av starka professioner. Då existerande teorier till största del behandlar förändring som ett generellt begrepp, finns en brist på referensramar angående

förändring i sådana organisationer. Därför väcker presenterade tankar om förändringar i organisationer med starka professioner ett flertal frågor såsom: Är det möjligt att genomföra en lyckad förändring i en organisation präglad av professioner? Går det att få professionerna att samverka? Hur ska förändringen genomföras för att nå denna samverkan – hur ska motståndet överbryggas? Dessa frågor och ovanstående diskussion har lett oss fram till följande syfte.

1.2.2. Syfte

Att utveckla en referensram med centrala faktorer för hur förändring framgångsrikt ska genomföras i en organisation med starka professioner.

- Att tänka på för Landstinget Halland inför kommande förändring

2. Metod

I detta avsnitt kommer de metodiska val vi gjort under arbetets gång att redogöras för. Vi har utgått från vårt valda vetenskapliga angreppssätt och med stöd utifrån metodologiska teorier redovisat vårt förfarande för att ge vår forskning trovärdighet.

2.1. Vetenskapligt angreppssätt

Studien grundar sig på att vi funnit information angående utvecklandet av en modell vilken, om det implementeras i verkligheten, kommer att innebära en förändring för inblandade aktörer. Då det saknas referensramar för hur en sådan förändring bör genomföras är vårt angreppssätt för denna forskning att utifrån existerande teorier och case ta fram generella faktorer. Vi kommer i denna studie använda oss av ett case inom Landstinget Halland för att dra slutsatser om förändringsbenägenheten vid organisationer med starka professioner.

Forskningen står inför en procedur som innebär att härleda slutsatser från generella principer och givna förutsättningar – vilket kännetecknar ett deduktivt angreppssätt. Deduktion säger ingenting om förutsättningarna är sanna eller inte, bara att det finns möjlighet att sammankoppla dem till slutsatser. (Andersen 1998, s. 29-30; <http://sv.wikipedia.org>: post utfärdad 2005-12-13)

2.1.1. Forskningsintresse

Tillvägagångssätt i vår forskning är inte att bevisa, utan snarare att undersöka och upptäcka. Vi har därmed en explorativ utgångspunkt för vår forskning, ett utforskande forskningssyfte. Detta forskningssyfte anses vara lämpligt då en uppfattning ska bildas om fenomenet i sig. Explorativa undersökningar ämnar ge svar på ”vad” - frågor och målet är att finna antydningar om samband. (Rosengren och Arvidsson 2002, s. 54-59)

2.1.2. Empiriskt tillvägagångssätt

Forskningen syftar till att undersöka och skapa förståelse för ett specifikt problem och den undersökningsmetod som är mest lämplig anses vara den kvalitativa (Andersen 1998, s. 31). Ett centralt moment vid denna undersökningsmetod är att förstå problemets samband

med helheten, något som är relevant i vår forskning. Detta då förändring är ett komplext fenomen där många delar spelar in, formar och formas inte bara av varandra utan även av helheten.

Som huvudsaklig empirisk metod avser vi använda oss av ett case med en organisation där professioner spelar stor roll. Vi har valt att använda oss av Landstinget i Halland, en organisation som står inför en omfattande förändringsprocess i och med det eventuella införandet av en ny ersättningsmodell. Vårt syfte med att använda ett case är att, förutom att få en tydlig bild, även upptäcka faktorer som kan verka generellt inom organisationer med starka professioner. Vi avser använda fältstudier i form av intervjuer samt sekundärdata om Landstinget Halland.

De empiriska studierna baseras på intervjuer och diskussioner med representanter från den icke-politiska delen av organisationen inom Landstinget Halland, det vill säga den del som mer praktiskt arbetar med vården och utformandet av den (exempelvis verksamhetschef och landstingsdirektör). Intervjuer är även genomförda med experter, det vill säga personer med djupare kunskap inom ett ämne – i vårt fall inom ämnena kommunikation och offentlig organisation. Samtliga intervjuer är av öppna och öppet riktat slag något som rekommenderas för explorativa studier (Rosengren och Arvidsson 2002, s. 140-141).

2.2. Datainsamling

När tankearbetet med hur uppsatsens syfte skulle uppfyllas började, var det första steget att reflektera över vilka teorier som skulle kunna vara relevanta för problemområdet, teorierna lade således grunden i denna forskning. Genom diskussioner författarna emellan lyftes några teoriområden fram. Vi började även tidigt under arbetets gång att genomföra intervjuer för att få en kunskapsbas att stå på och vår avsikt var att utnyttja den informationen för att komplettera vår datainsamling. Ytterligare anledningar till att dessa teoriområden valdes var författarnas tidigare erhållna kunskap samt litteratursökning via databaser på Internet. De mer specifika områden inom vilka information söktes var – *kunskapsorganisationer, ledarskap, kommunikation, förändring* samt *förändringsstrategier*. Litteratur har utgjort basen för vår teori och kompletterats med artiklar inom samma områden.

2.2.1. Val av teorier

Valet av teorier grundas i första hand på caset med Landstinget Halland, en organisation präglad av professioner. Därför har grundläggande teorier använts för att förklara hur en sådan organisation, även kallad kunskapsorganisation, är uppbyggd och fungerar. I teorikapitlet presenterar vi även viktiga verktyg för att överkomma motstånd vid en förändring. Teorierna i detta avsnitt har valts utifrån inläsning på ämnet förändring samt kompletterats med den kunskapsbas vi erhållit genom empirin. Detta i syfte att kunna fastställa vissa gemensamma teorier som vi funnit generellt tillämpningsbara.

2.2.2. Val av respondenter

För att erhålla relevant och mångsidig information krävde vårt empiriska arbete att vi fastställde ett urval för att kunna uppnå vårt syfte. Det kan dock, vid utforskande studier, föreligga ett val av respondenter snarare än ett urval. Detta då urval kräver en demokratisk process vilken är svår att åstadkomma vid utforskande studier. Istället måste respondenter väljas utifrån andra kriterier, till exempel specifik kunskap och erfarenhet inom vissa områden. Valet sker genom att forskaren väljer ett antal personer som utgångspunkt och baserat på resultatet av dessa intervjuer kan arbetet med att välja nya respondenter fortskrida. Den kunskap som tillskansas vid varje intervju bidrar till att forskaren får en

tydligare bild av vilka ytterligare som ska ingå i studien. (Rosengren och Arvidsson 2002, s. 123-125)

De personer vi valt att intervjua personligt har gemensamt att alla arbetar inom Landstinget Halland, dock med olika positioner och arbetsuppgifter. Det gäller att vid ett utforskande syfte hitta de individer som har mest att bidra med informationsmässigt (Rosengren och Arvidsson 2002, s. 124). Vi har därför ansett det viktigt att våra respondenter täcker alla nivåer i den praktiska organisationen för att på så sätt få en bredare bild av vårt problemområde. Då vår forskningsmetod kräver att vi samlar in en bred bild av både organisationen i sig och vilka uppfattningar som finns angående den eventuellt förestående förändringen har vi intervjuat dels de som varit med och utvecklat ersättningsmodellen, dels de som ska implementera den.

Valet har även gjorts utifrån rekommendationer från de valda respondenterna, något som Merriam (1994, s. 63) benämner som nätverksurval. Då respondenterna är medvetet utvalda utifrån deras kunskaper, innebär det att vi genomför ett subjektivt urval. Detta kännetecknas av att forskaren har viss kunskap om de individer och fenomen som ska undersökas och väljer sedan medvetet ut de respondenter som troligast kommer att ge mest värdefull data. Fördelen med subjektivt urval är att forskaren får den grund som behövs för att undersöka fenomen och människor som är avgörande för undersökningen. (Denscombe 2000, s. 23).

Första kontakten med respondenterna

Genom det material vi samlat in om den utvecklade ersättningsmodellen fick vi fram namn på potentiella respondenter som varit med och utformat denna. Vi ville även få en översiktlig bild över hur organisationen fungerar samt hur förändringen praktiskt ska implementeras och sökte därför upp två verksamhetschefer som kunde ställa upp på intervjuer. Majoriteten av respondenterna kontaktades först via e-post där tid för personliga intervjuer på respektive arbetsplats bestämdes. Resterande kontaktades direkt på sin arbetsplats via rekommendationer från andra respondenter. För att få ett akademiskt och mer objektivt perspektiv på området har vi valt att kontakta personer som hädanefter kommer att refereras till som experter. Dessa kontaktades och intervjuades enligt överenskommelse via e-post.

Samtliga respondenter tillfrågades huruvida det var accepterat att besvara eventuellt kompletterande frågor via telefon eller e-post, vilket samtliga godkände. Närmare presentation av respondenterna sker i *bilaga 1*.

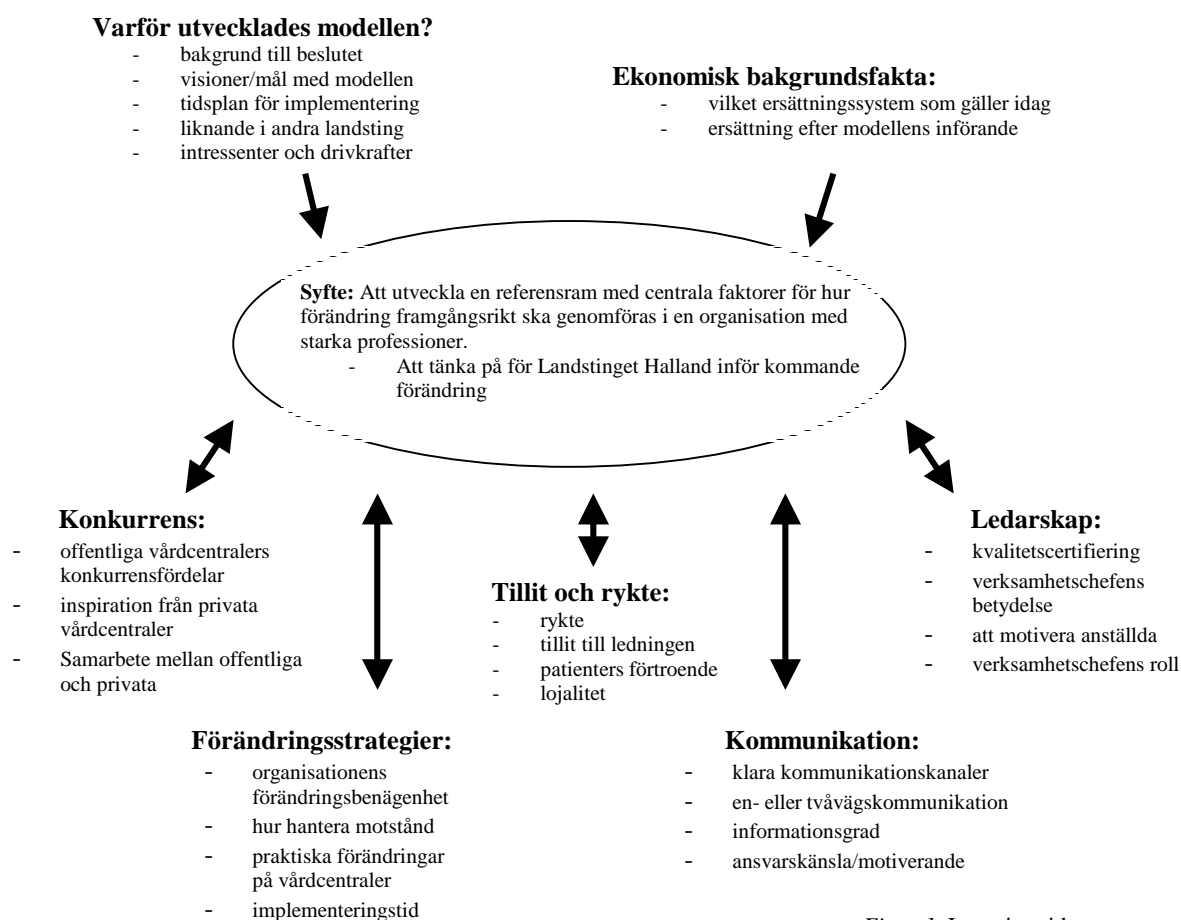
2.2.3. Källkritik

Den kritik som kan riktas mot valet av respondenter är att deras svar tenderar att bli subjektiva, i högre eller lägre grad. De respondenter som varit med och utformat ersättningsmodellen vill till största del visa positiva aspekter av denna och har benägenhet att simplificera och försköna de problem som införandet av modellen kan medföra i en organisation präglad av sina professioner. Vi upplevde också att respektive respondent helst ville diskutera sitt "eget" område och det var ibland svårt att få information om andra aspekter. Då intervjuade experter inte har djupare relation till modellen eller till Landstinget Halland blev deras svar mer nyanserade, de berättade om både negativa och positiva aspekter. Viktigt att komma ihåg är dock att de vill framhäva sina åsikter och att de livserfarenheter de har påverkar svaren.

För att minimera risken för snedvridna svar har vi valt att intervjua personer med olika perspektiv – experter, de som utvecklat modellen och de som praktiskt måste implementera densamma. Vi har också haft i minnet att olika intervjuetekniker ger olika typer av svar. De personliga intervjuerna tenderade att mer likna diskussioner och det var möjligt att spontant utveckla frågorna efterhand. Då vi även var i respondenternas naturliga miljö kändes intervjun mer förtrolig och respondenterna upplevdes som avslappnade (Rosengren och Arvidsson 2002, s. 56). De personliga intervjuerna gav oss således en mer utförlig beskrivning av området vilket var nödvändigt då vår kunskap om organisationen till en början var begränsad. Från experterna efterfrågade vi mer koncisa svar och upplevde därför e-postintervjuer som en bra metod. Detta gav respondenten möjlighet att i lugn och ro utveckla sina svar och oss en möjlighet att få fram det viktiga i sammanhanget. Vi kunde också på ett lättare sätt styra intervjun då frågorna redan var bestämda på förhand. Hade vi genomfört personliga intervjuer även med experterna hade empirin troligen givit oss en annan grund för tolkning då vi även här hade fått en naturlig diskussion.

2.3. Intervjumetod

Intervjuer är en lämplig metod för informationsinsamling vid fallstudier (Merriam 1994, s. 84) och vi anser att den förändring som ersättningsmodellen innebär och de konsekvenser den kan få i organisationen, kan definieras som ett fall. Två intervjumetoder väl avpassade för vårt syfte är öppna samt riktade öppna intervjuer (Rosengren och Arvidsson 2002, s. 140). I de öppna intervjuerna (med ekonomichefen i Falkenberg och Hylte samt kvalitetsutvecklaren i Falkenberg) eftersträvade vi att respondenterna fritt skulle tala om sina upplevelser och åsikter om deras arbetsområde. Vid de riktade öppna intervjuerna (övriga) utgick vi från en intervjuguide (*figur 1*) med övergripande ämnesområden, alla med återknytning till vårt syfte. Respondenterna uppmuntrades att öppet tala om de valda områdena samtidigt som vi styrde diskussionen. Denna typ av intervjuer kallas semistrukturerade intervjuer vilket innebär att forskaren har frågor som ska behandlas, men inställd på att vara flexibel angående dess ordningsföljd. (Denscombe 2000, s. 135)



Figur 1. Intervjuguide

Intervjuguiden har baserats på valda teoriområden samt de intervjuades förkunskaper och position i organisationen. Guiden omformulerades något beroende på var i organisationen

de intervjuade befann sig och frågorna blev även något annorlunda vid expertintervjuerna. Vi önskade först en kort beskrivning av respondentens åsikter om den kommande ersättningsmodellen samt frågor om hur ersättningen ser ut idag. Detta för att kunna utläsa de skillnader den nya modellen kan komma att medföra. Sedan följde en diskussion om hur modellen kan komma att påverka vårdenheterna Vi strävade efter att rikta in intervjuerna på hur förändring ska genomföras, vilket genererade diskussion bland respondenterna.

2.3.1. Intervjuteknik

Med respondenter inom Landstinget Halland genomfördes personliga intervjuer vilket innebar att vi kunde ställa motfrågor, något som ofta ledde till diskussion. Dessa intervjuer följdes upp av kompletterande frågor via e-post då vi ansåg det nödvändigt. Intervjuguiden stod som mall både vid e-post intervjuerna och vid de personliga.

Vid samtliga personliga intervjuer var båda författarna närvarande då vi ansåg att detta gav intervjuerna en liknande utformning. Detta bidrog också till att intervjuerna blev mer innehållsrika då författarna ställde kompletterande frågor. Då utformningen var ungefär den samma för varje intervju blev bearbetningen något lättare. Både Denscombe (2000, s. 145-146) och Andersen (1998, s. 162) rekommenderar ljudupptagning vid intervjuer, speciellt de öppna, då det ger en beständig och komplett dokumentation om vad som sägs. Vi använde oss av ljudupptagning vid alla personliga intervjuer vilket gav möjlighet att finna detaljer som inte uppfattats vid intervjutillfället samt att vi kunde citera respondenten exakt. Personliga anteckningar fördes för att fånga tankar som dök upp under intervjun.

2.3.2. Tolkningar

Intervjutolkningarna har gjorts efter de erfarenheter och den position respondenterna innehar, då vi anser att det kan påverka de svar som givits. Under bearbetningen av intervjusvaren delade vi först upp respondenternas svar i kategorier med strävan att så långt det var möjligt, få dessa att spegla teorin. Genom denna uppdelning och genom att korta ner vissa svar, kunde vi sammanställa och jämföra svaren i en berättande text för att underlätta för läsaren. Vi har utelämnat egna värderingar och enbart återgett respondenternas åsikter. Respondenterna benämns med både titel och namn första gången i texten, därefter endast med titel. På så sätt blir det lättare för läsaren att reflektera över svaren efter respondentens position.

2.4. Undersökningens giltighet

I vår forskning har vi insamlat och sammanställt information från teorier, intervjuer samt ett case, Landstinget Halland. Då dessa data är insamlade utifrån tre perspektiv kan vi i vår analys fullfölja en triangulering, vilket förstärker validiteten i studien (Denscombe 2000, s. 103; Merriam 1994, s. 85). Denna validitetsstärkande metod visar att resultatet av den insamlade informationen inte beror på tillvägagångssättet vid en speciell insamlingsmetod, utan överensstämmer mellan olika metoder (Denscombe 2000, s. 103).

Undersökningars giltighet talas ofta om i termer som validitet och reliabilitet. Dessa är dock främst användbara inom kvantitativ forskning då det visat sig att begreppen har begränsad tillämpning vid kvalitativ forskning. Därför använder vi andra begrepp för att visa forskningens giltighet – *tillämplighet, trovärdighet, rimlighet* och *samvetsgrannhet*.

Tillämplighet innebär att individer förmedlar den verklighet de anser viktig genom sina tolkningar och upplevelser (Patel och Tebelius 1987, s. 77). Detta gjordes möjligt i vår forskning genom användandet av öppna samt riktade öppna frågor. Respondenten gavs på så sätt utrymme för egna framställningar av problemområdet, informationen fick därmed en mer personlig karaktär då de hade intresse för ämnet.

Vår forsknings trovärdighet stärks ytterligare genom att respondenterna var motiverade att svara på våra frågor. Temat var relevant för dem då ämnet inkluderades i deras arbetsuppgifter samt var aktuellt, vilket ökar viljan att lämna sanningsenlig och innehållsrik information. Faktumet att vi genomförde ljudupptagningar vid samtliga intervjutillfällen ökar också vår forsknings trovärdighet. (Patel och Tebelius 1987, s. 80)

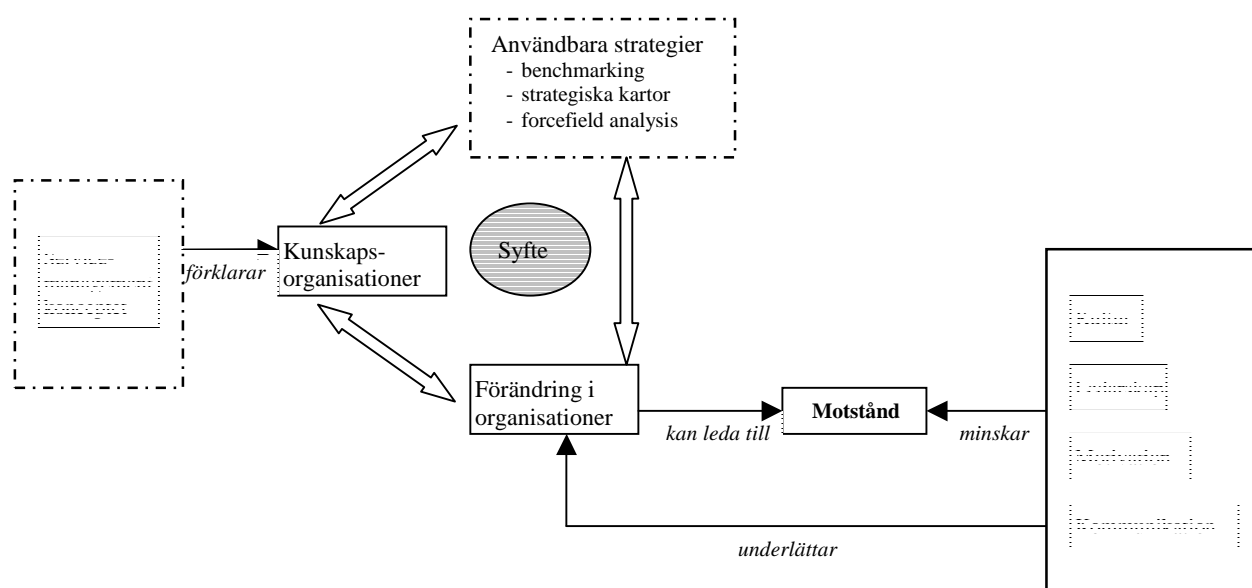
Rimlighet innebär att samtliga tolkningar bedöms efter hur informationens mångfald används och att skillnaderna mellan dessa tolkningar uppmärksammas så flera perspektiv framhålls (Patel och Tebelius 1987, s. 78-79). Då forskningens kvalitet även är beroende av graden av samvetsgrannhet såg vi det som mycket viktigt. Vi reflekterade över de svar processen gav oss och våra egna reaktioner på dessa svar genom att efter varje intervju diskutera och skriva ner våra egna tankar. Detta innebar att vi i slutfasen kommit ihåg och dokumenterat ställningstaganden som lett till våra slutliga fakta. Då forskarens påverkansgrad kan vara hög är samvetsgrannhet en viktig del av tolkningsfasen (Patel och Tebelius 1987, s. 81). Vi utelämnade således inte motsägelsefull information samt presenterade citat i det sammanhang de förekom vilket gjorde vår forskning mer samvetsgrann.

3. Teori

Teoriavsnittet inleds med en teoretisk referensram som visar hur de presenterade teorierna förhåller sig till varandra. Därefter följer en presentation av begreppet kunskapsorganisation, något som Landstinget Halland är att betrakta som, för att sedan ledas in på förändring och Kotters (1995) steg till en framgångsrik sådan. Därefter har vi identifierat och redogjort för faktorer som kan underlätta en framgångsrik förändring. Avsnittet avslutas med att presentera lämpliga strategier som kan vara till hjälp vid ett förändringsarbete. För att tydliggöra kopplingen mellan teori och en organisation med starka professioner avslutas varje teoriavsnitt med en kort text där teorierna kopplas till offentliga organisationers perspektiv.

3.1. Teoretisk referensram

Figur 2 är en visualisering av de teorier som används i kapitlet och hur de är kopplade till varandra. Teorin börjar med att beskriva *kunskapsorganisationer* som förklaras av servicemanagementkonceptet. Detta för att få en bild av hur en organisation som Landstinget Halland kan fungera. Därefter följer *förändring i organisationer* där en teoretisk förklaring av hur en organisation ska genomföra förändring presenteras samt vanliga misstag som kan leda till motstånd. För att minska detta motstånd kan diverse verktyg användas – kultur, ledarskap, motivation samt kommunikation. Dessa verktyg kan även underlätta förändring i organisationer. Den tredje delen i teorikapitlet - *användbara strategier* – presenterar tre strategier som kan förenkla för organisationer när de ska genomföra en förändring.



Figur 2. Teoretisk referensram

3.2. Kunskapsorganisation

En kunskapsorganisation definieras som en verksamhet beroende av personalens kunskaper. Produktionen i en kunskapsorganisation är icke-standardiserad och problem som ska lösas är komplexa och kundberoende. Detta kundberoende innebär att om kunden inte gillar vad som erbjuds, kan denne gå till en konkurrent och bli erbjuden något annat som bättre tillgodoser behoven. (Alvesson 2002, s. 13; Karlöf och Söderberg 1991, s. 57)

Kunskapsorganisationer kännetecknas även av ett starkt individberoende och en hög grad av autonomi. Detta då anställda ofta är välutbildade och starkt präglade av sin profession, det är således humankapitalet som är det dominerande elementet. (Alvesson 2002, s. 13) Individer i denna typ av organisationer tenderar att vara medvetna om sin egen betydelse för verksamheten och kan därför komma att uppföra sig ”som primadonnor”. Det gäller dock att hålla kvar dessa individer vilket kan ske genom att skapa en stark verksamhetskultur som ökar stoltheten och ger möjlighet till ständig utveckling. (Karlöf och Söderberg, 1991, s. 60-61; Osteraker 1999) En kunskapsorganisation är beroende av lojalitet hos nyckelpersoner och organisationen är således sårbar vid förlust av en sådan individ (Alvesson 2002, s. 13).

Arvidsson och Jönsson (1991, s. 83) klassificerar landsting som kunskapsorganisationer, där individuella prestationer är avgörande. Alvesson (2002, s. 14) ställer sig dock frågande till detta då han anser att dessa professioner utgår från vetenskap och inte kreativ problemlösning.

3.2.1. Kompatibilitet mellan organisation och individ

Om en organisations mål inte överensstämmer med de anställdas samt om det finns otydligheter angående prestationer, kan det påverka hur organisationen kommer att kunna anpassa sig till nya förutsättningar. Det är även upp till ledningen att sträva efter att underlätta samarbete och förändring. (Ouchi 1980)

Ouchi (1980) ser att yrkesgrupper med stark naturlig solidaritet kan ses som en ”klan” med mål att skapa hög kompatibilitet mellan individer och organisationen. Detta kännetecknas av övertygelsen att individens intresse tjänas bäst genom att kombineras med organisationens intressen – att de personliga målen överensstämmer med organisationens. Då målen överensstämmer kan individer i en organisation styras och ingen kommer att

avvika från den förutbestämda planen. Dessa faktorer tenderar att vara speciellt viktiga då organisationer befinner sig i affärsmiljöer präglade av osäkerhet. (Ouchi 1980)

3.2.2. Service-management konceptet

Service-management konceptet (se *figur 3 bilaga 2*) används för att förklara kunskapsorganisationer och konceptet identifierar de viktigaste faktorerna bakom en organisations framgångar, vilka bör genomsyra hela organisationen. (Bengtsson och Skärvad 1988, s. 119)

Organisationen måste förstå rådande kundbehov på marknaden, vilket innebär att *segmentering* av kunder är nödvändigt (Karlöf och Söderberg 1991, s. 57). Segmenteringen underlättar utformandet av *servicekonceptet*, det vill säga produkten eller tjänsten med vilken verksamheten ska tillgodose respektive segments behov (Bengtsson och Skärvad 1988, s. 120; Karlöf och Söderberg 1991, s. 57). Vidare i konceptet finns *serviceleveranssystem* som består av tre komponenter vilka skapar en ytterligare kvalitet för kunden. Dessa komponenter är kund, leverantör samt miljö och inkluderar bland annat kundens upplevelse av hur väl dennes behov blir tillgodosedda. Om *serviceleveranssystemet* fungerar, erhålls en god *image*, det vill säga både kunden och personalen har goda föreställningar om företaget och dess tjänster (Bengtsson och Skärvad 1988, s. 120; Karlöf och Söderberg 1991, s. 58).

Den övergripande ramen inom vilken det klargörs vad verksamheten har att arbeta med är rådande *kultur* och *filosofi* i organisationen. Dessa faktorer är på lång sikt viktigast för en organisations effektivitet, livskraft och framgång. (Bengtsson och Skärvad 1988, s. 120)

Service-management konceptet bidrar till att den som bäst känner till kundernas respektive behovssituationer kan utveckla tjänsten så att den passar behovet, det vill säga anpassa *serviceleveranssystemet* (Karlöf och Söderberg 1991, s. 59)

3.3. Förändring i organisationer

3.3.1. Kotters steg till en framgångsrik förändring

Kotter (1995) har utformat 10 steg som sammanfattar de vanligaste misstagen vid förändring och som kan hjälpa en organisation bemästra situationen. De första stegen är generella – (1.) medvetenhet om att varje steg tar tid och (2.) att om misstag uppstår kan det ha avgörande effekt på resultatet. De sista 8 stegen lyder som följer: (Kotter 1995)

3. *Not establishing a great enough sense of urgency.* Förändringsprocesser startar genom att individer undersöker organisationens konkurrensmässiga situation, för att sedan direkt kommunicera resultatet till resten av organisationen. Detta steg är vitalt då det gäller att starta förändringsprocessen och höja motivationen hos de anställda. (Ibid)
4. *Not creating a powerful enough guiding coalition.* En grupp med representanter från alla delar av organisationen måste tillsättas, vilket innebär arbete över traditionella yrkesgränser. Detta kan leda till förvirring och irritation. (Ibid)
5. *Lacking a vision.* En vision som är enkel att kommunicera och som tillfredsställer anställda och kunder kan påverka en organisations utveckling. Visionen ska snabbt kunna kommuniceras och vara intresseväckande. (Ibid)
6. *Undercommunicating the vision by a factor of ten.* Ett antal individer, villiga att göra kortsiktiga uppoffringar, måste involveras. Ett direkt samband mellan orsaken till uppoffringen och visionen måste även kunna utläsas för att tydliggöra uppnåeliga fördelar. (Kotter 1995) Ledare måste vidare kommunicera visionen i den vardagliga kontakten med organisationen, så att det klargörs hur alla delar passar in (Kotter 1995; Johnson och Scholes 1999, s. 533-534). De kan likaså förmedla visionen effektivt genom att bli symboler av den nya organisationskulturen, de måste *walk the talk* (Kotter 1995).
7. *Not removing obstacles to the new vision.* Mentala och fysiska hinder kan försvåra individer att förverkliga visionen, såsom snäva jobbkategoriseringar eller belöningsystem som inte följer visionen. Samtliga processer och system i organisationen måste följa och stärka visionen, annars kan det leda till att individen fattar ett självcentrerat beslut istället för ett kundcentrerat. Orsaker till att ledare ibland misslyckas att *walk the talk* kan vara rädsla för att inte kunna skapa

ekonomiska resultat samtidigt som visionen efterlevs, uppfattningen att organisationen inte behöver förändras eller att förändringen är ett hot mot dennes ställning. (Ibid)

8. *Not systematically planning for and creating short-term wins.* En förändring tar tid och det måste finnas kortsiktiga mål för individerna att kämpa för att nå. (Ibid) Ett klart utformat och känt belöningsystem är exempel på system som kan fungera som ett styrmedel för att uppnå bäst resultat (Arvidsson och Jönsson 1991, s. 124).
9. *Declaring victory too soon.* Även då organisationen klarat sig igenom den synliga förändringsfasen, betyder det inte att den ska slutas kämpas för. Kotter (1995) uttrycker det som följande: *While celebrating a win is fine, declaring the war won can be catastrophic.* Om organisationen slutar kämpa kan förändringsprocessen avbrytas eller glömmas bort och tidigare rådande traditioner kan åter ta över. (Ibid)
10. *Not anchoring changes in the corporation's culture.* En framgångsrik genomförd förändring karakteriseras som en del av nya traditioner och organisationskultur. För att nå detta måste samband visas hur genomförd förändring konkret hjälpt till att förbättra resultatet. Kommande ledare måste även förkroppsliga den nya framtoningen. (Ibid)

Att genomföra en förändring genom enbart *top-down* styrning kan leda till negativa konsekvenser såsom kvarstående missnöje och försämrade arbetsförhållanden (SOU 1996:169, s. 351). En kombination mellan *top down* och *bottom up* är möjlig och att föredra, då den bidrar till ökad effektivitet genom att många får chans att delta i processen och därmed möjlighet att relatera över hur inriktningen påverkar dennes arbetssituation. (Karlöf och Söderberg 1991, s. 296; Eriksson 2005, s. 60-64) Ledningens förmåga att ge förutsättningar för nya arbetssätt samt att traditioner anpassas till dessa är vitalt (Eriksson 2005, s. 60-64).

3.3.2. Motstånd till förändring

Individer går igenom en reaktionsprocess när de konfronteras med förändringar, vilken består av fyra faser: *initial förnekelse, motstånd, gradvis utforskning* samt *eventuellt engagemang*. Dessa försvarsmekanismer aktiveras omedvetet för att skydda från förändringen. (Bovey och Hede 2001) Försvarsmekanismerna är en naturlig del av

förändringsprocessen men kan ibland motverka anpassning (Bovey och Hede 2001; Waddell och Sohal 1998; Lennox 1994).

Motstånd har traditionellt betraktats som hinder i genomförandet av förändringar (Waddell och Sohal 1998; Lennox 1994) och uppfattas ofta som ett hot och en orsak till instabilitet. (Bovey och Hede 2001; Saunders och Thornhill 2003; Skinner 2005). Synsättet har dock numera förändrats och motstånd ses nu som nödvändigt– det gäller att finna balans mellan förändring och stabilitet (Lennox 1994). Motstånd till förändring har visat sig speciellt uppkomma när en förändring är oväntad, har oklart syfte samt sker i organisationer som har tidigare negativa erfarenheter av förändringsprocesser (Nilsson 1999, s. 168).

Att överkomma motstånd

Det finns sammanställda faktorer som kan överkomma motstånd och underlätta förändring:

- Tydligt beskrivna mål utifrån kundnytta ger klara samband. Processer bör vara enkla och utvecklingen ska ske i arbetsorganisationen. ((Karlöf och Söderberg 1991, s. 289-291)
- Förändring bör startas i liten skala och öka när anställda är vana vid de nya procedurerna, säkerhetskänslan kan öka genom att kontinuerligt diskutera löpande frågor (Ibid). En process kännetecknad av tvåvägskommunikation, spridning av information och rådfrågande tenderar att få anställda engagerade, involverade och positiva till förändringen (Waddell och Sohal 1998; Bovey och Hede 2001).
- Spontan spridning av information ökar intresset. Detta underlättas om ledningen själva är positiva till förändringen. (Karlöf och Söderberg 1991, s. 289-291)
- Resultat måste vara mätbara, vilket underlättar övertygandet av verksamhetens konservativa grupper (Ibid).

I offentlig vård har åsikten länge varit att om beslutsfattarna har läkarna med sig, möter beslut om förändringar mindre motstånd (Anell 2004, s. 14).

3.4. Viktiga verktyg vid genomförandet av en förändring

Vid en förändringsprocess finns ett flertal faktorer att ta hänsyn till och som kan påverka resultatet. Nedan följer ett urval av de teoriområden som vi anser vara viktiga verktyg vid genomförandet av en förändring i en organisation präglad av professioner.

3.4.1. Kommunikation – ett nyckelbegrepp vid förändringsprocesser

Kommunikation definieras som sändandet av information, attityder, idéer och känslor från en grupp eller person, till en mottagare (van Ruler 2004). Baserat på individens sociala, fysiska och kulturella miljö skapas mening av mottagna meddelanden och dessa faktorer styr hur individen förstår och reagerar på mottaget meddelande. Syftet med kommunikation kan vara att samarbeta, upprätthålla och behålla relationer, övertala, utöva makt eller ge och ta emot information. (Dimbleby och Burton 1999, s. 19-22, 44; van Ruler 2004) Kommunikation är således ett nyckelbegrepp när det gäller att samverka med människor och är på så sätt särskilt viktig i samband med förändringsprocesser (Karlöf och Söderberg 1991, s. 312).

Presentation av kommunikationsmodeller

van Ruler (2004) beskriver två typer av kommunikationsmodeller för att förklara kommunikationsflödet – en- samt tvåvägskommunikation. Även Dimbleby och Burton (1999, s. 42) behandlar dessa modeller, under benämningen linjär- respektive utbytesmodell.

Envägsmodeller är asymmetriska och uppstår när budskap sänds från A till B och inte involverar någon feedback (Dimbleby och Burton 1999, s. 42; Fiske 1990, s. 7; van Ruler 2004). En utveckling av envägsmodellen är utbytesmodellen, som visar kommunikation som en dubbelriktad process – budskapet går åt båda håll (Dimbleby och Burton 1999, s. 42-44). van Rulers (2004) benämning av detta är tvåvägskommunikation, vilket innebär att kommunikationsvägen är cirkelformad och meddelandets mening kan förändras därunder. Denna kommunikation kan betecknas som både symmetrisk och asymmetrisk, beroende på graden av aktörernas involvering. Den asymmetriska aspekten tar, trots tvåvägskommunikation, endast hänsyn till det sända meddelandet. Symmetrisk kommunikation involverar aktörerna i högre grad, då varje aktör har möjlighet att influera andra - meddelandet går åt båda håll. (Dimbleby och Burton 1999, s. 43; van Ruler 2004)

Det som främst skiljer modellerna åt är huruvida feedback existerar. Feedback kännetecknas av respons eller reaktion på tidigare budskap vilket frambringar justering av kommunikationens innehåll. Genom att ge dålig, ta emot dåligt eller reagera dåligt på feedback blir kommunikationen sämre. Feedback i interpersonell kommunikation kan även ses som ett uttryck för respekt, att parterna erkänner varandra (Dimbleby och Burton 1999, s. 73, 96).

Kommunikation vid förändring

Kommunikation är, som sagt, en viktig del i förändringsarbetet för att tillföra tillit samt att undanröja misstro (Saunders och Thornhill 2003). I förändringsprocessen handlar kommunikation först och främst om tydlighet - det ska vara klart vad som ska kommuniceras och hur det ska ske. Sändaren måste klargöra sina målsättningar och avsikter och koncentrera sig på att förmedla visionen. Tydlighet är viktigt då individer kan finna sig i situationer som ökar ångest- och osäkerhetsnivån. (Karlöf och Söderberg 1991, s. 312, 315)

Vid förändringsarbete bör en verksamhet precisera tre nivåer av kommunikation: (Karlöf och Söderberg 1991, s. 313)

- *policykommunikation*; vänder sig till mottagarens rationella förmåga och besvarar vart verksamheten strävar, varför och vad som ska uppnås (Ibid).
- *social kommunikation*; vänder sig till mottagarens känslomässiga förmåga och besvarar frågan hur den nya sociala kommunikationen kommer att se ut (Ibid).
- *processkommunikation*; vänder sig till mottagarens viljemässiga eller handlingsorienterade förmåga. Här besvaras vad individerna praktiskt ska göra den närmaste tiden - hur arbetsflöden kommer att se ut, vilka funktioner som kommer att finnas och vilka tillvägagångssätt som förväntas. (Ibid)

Syftet med kommunikation vid förändring är ofta att förändra attityder och beteenden. Det händer dock att individer filtrerar bort eller blockerar kommunikation på grund av psykologiska barriärer, såsom attityder, övertygelser och värderingar. Effekten av dessa inneboende barriärer beror närmast på vem som talar till vem om vad och vilken avsikt kommunikationen har. För att effektivisera kommunikationen kan sändaren använda sina sociala färdigheter, sin skicklighet i att ge och ta emot feedback, visa empati, vara uppmärksam och lyssna. (Dimbleby och Burton 1999, s. 93-94, 96-100)

3.4.2. Ledarskap – en grundsten i organisationer

Enligt Yukl (1998, s. 3) är definitionen av ledarskap en process där medveten påverkan utövas från en individ till en annan för att vägleda, strukturera samt främja aktiviteter och relationer inom en grupp. De främst använda kriterierna för effektivt ledarskap är hur detta överensstämmer med organisationens mål och visioner (Drouillard och Kleiner 1996; Joyce 2004). Eftersträvansvärda attribut hos en ledare är möjligheten att bygga förtroende, gott omhändertagande av personal samt ett moraliskt agerande (Mastrangelo, Eddy och Lorenzet 2004) men också goda retoriska kunskaper och intelligens. Om en ledare innehar dessa egenskaper kan det medföra högre motivation och bättre gemenskap hos anställda. (Landrum, Howell och Paris 2000; Lennox 1994; Tait 1996) Framgångsrikt ledarskap innebär även en medvetenhet om individens försvarsmekanismer, ett verktyg som kan minska motstånd hos medarbetare och bidra till organisationens framgång. (Bovey och Hede 2001; Lennox 1994)

En god ledare förstår vikten av kommunikation

”Effective leadership is still largely a matter of communication”

(Barett 2005, s. 385)

Den mest utmärkande egenskapen för ledare är goda kommunikationskunskaper, vilket skapar den förståelse och tillit som uppmuntrar andra (Barett 2005). Då ledare ibland är oförmögna att hantera det motstånd till förändring som residerar i organisationer, beror det ofta på brister i kommunikationen (Lennox 1994). Ju högre upp i en organisation ledare befinner sig, desto högre krav ställs på förmågan att kommunicera. (Barett 2005) Även om en konflikt oftast inte kan lösas enbart med kommunikation, kan diskussion möjliggöra alla parter att ta del av varandras åsikter, vilket kan vara nyttigt för vidare arbete (Barett 2005; Dimpleby och Burton 1999, s. 155).

Vikten av ledarskapskommunikation förstärks då starka individer är mer villiga att acceptera beslut som kan motsäga deras uppfattning om de presenteras med en tillfredsställande och tillförlitlig förklaring (Saunders och Thornhill 2003). I verksamheter med högutbildade, engagerade och individualistiska medarbetare måste ledare vidare förtjäna tillit och kan inte ta den för givet (Gillespie och Mann 2004; Saunders och Thornhill 2003). Tillit är en betydelsefull faktor och fungerar som ett förenklande verktyg och underlättar relationer och graden av tillit påverkas av tidigare erfarenheter i en organisation eller hos en individ (Bijlsma och Koopman 2003; Skinner, 2005). Då

medarbetare känner tillit och respekterar ledaren ökar motivationen och möjligheten att prestera (Erdem och Ozen 2003; Gillespie och Mann 2004).

Att leda en organisation genom förändring

En ledares främsta uppgift i dagens samhälle har visat sig vara att leda genom organisatorisk förändring. Dagens situation innebär att ledare måste anamma en öppen stil med tyngdpunkt på attribut som kommunikation och samarbete. (Bovey och Hede 2001; Chen och Silverthorne 2004; Graetz 1999; Landrum et al 2000; Xavier 2005)

Organisationer startar förändringsprogram för att förbättra prestationer, dock misslyckas många då involverade inte vet hur de ska leda i förändring (Piasecka 2000). Om makten behålls på högsta nivå finns risk att beslutsfattare tappar kontakt med marknaden, men genom att decentralisera makten kan detta avhjälpas då beslut fattas snabbare och närmare kunden (Johnson och Scholes 1999, s. 444). En av de viktigaste faktorerna till framgångsrik förändring är även att ledare rådfrågar anställda, involverar dem i alla aspekter av förändringsprocessen samt låter dem ge feedback (Kotter 1993; Waddell och Sohal 1998). Många organisationer skapar även nivåöverskridande team, vilka åtnjuter viss grad av autonomi. Team är ofta effektiva att anpassa sig till förändringar i omgivningen. (Landrum et al 2000; Rabey 2001)

Då förändring ska implementeras inom hälso- och sjukvården kan det vara svårt för högre chefer att driva igenom beslut, då denna verksamhet präglas av ett revirtänkande på grund av dess olika professioner (Alvesson 2002, s. 73; Anell 2004, s. 101). Orsaker till att förändringar misslyckas kan vara att beslutsfattare högre upp i organisationen har annan uppfattning om det aktuella problemet än de aktörer som ska genomdriva förändring ute i varje enskild enhet (Anell 2004, s. 101).

Klara visioner kan vara till hjälp för att leda genom förändring

Vision är en bild av framtiden med motivering varför individer ska sträva efter att uppnå denna. Vision kan vid förändring vara till hjälp för ledaren genom att den: (Kotter 1997)

- 1) Klargör den övergripande förändringens riktning. Samtliga frågor ska vägas mot visionen, så att organisationens aktiviteter och processer styrker denna. (Ibid)

- 2) Motiverar individer att agera enligt bestämd riktning även om svårigheter uppstår. Visionen måste visa att uppoffringar är nödvändiga samt att de leder till fördelar. (Drouillard och Kleiner 1996; Kotter 1997)
- 3) Hjälper till att koordinera ett stort antal olika individers agerande effektivt genom att individerna själva ser vad som är i behov av att göras (Kotter 1997).

Mellanchefens roll ökar i betydelse

Decentralisering används, som tidigare nämnts, ofta som verktyg för att förbättra ledarskapet inom en organisation, något som främst påverkar chefer i mellanskiktet (Nilsson 1999, s. 171; Pedersen och Dahl Rendtorff, 2004). Mellanchefers roll är att praktiskt genomföra beslut genom att fördela resurser samt kommunicera handlingsplanen till anställda. Då inte mellanchefen är av samma åsikt som ledningen kan det finnas hinder för en lyckad förändring. (Johnson och Scholes 1999, s. 552) Mellancheferna måste därför övertalas då de har störst kraft att nå ut till anställda och de vet hur kulturen fungerar i praktiken (Kotter 1993; Saunders och Thornhill 2003). Johnson och Scholes (1999, s. 552) anser att mellanchefer ska vara de som implementerar strategin vid en toppstyrd strategisk förändring. I hälso- och sjukvården är makten redan decentraliserad och ligger redan ofta hos verksamhetscheferna. (Anell 2004, s. 100)

3.4.3. Hög motivation kan vara en framgångsfaktor

Motivation har betydelse för vilket resultat som nås i en organisation (Nilsson 1999, s. 175) och då organisationer idag är under konstant press för att bli effektivare krävs motiverad personal. Framgång beror således på att behålla och utveckla kunniga anställda (Rabey 2001; Bierkeseth 1990, s. 63) och ett verktyg kan vara ledares förmåga att känna av anställdas behov (Nilsson 1999, s. 175; Osteraker 1999) samt avsätta tid för att veta hur att förbättra arbetssituationen (Bierkeseth 1990, s. 65; Rabey 2001).

Existerande värderingar, attityder hos individer baseras på information. Om ny motsägande information erhålls sker en förändring hos anställda som ur organisatorisk synpunkt kan ske på tre nivåer - hos *individen* när de får information om situationen, på *organisatorisk* nivå genom nya arbetsförhållanden eller genom att *nya lagar och regler* påverkar vad som anses värdefullt. Motivation påverkas, förutom av personliga faktorer, även av organisationskultur, omgivning samt socialt och ekonomisk förflutet. (Osteraker 1999)

Motivation hos anställda inom hälso- och sjukvård, som kännetecknas av många yrkesgrupper, kan minska om förutsättningarna ändras så att de olika kompetenserna blir lika värda. Detta då högre professioner, läkarna, inte längre kommer att vara nöjda med sin arbetssituation, vilket med all sannolikhet leder till sämre arbetsklimat. (Anell 2005, s. 72)

3.4.4. Kultur kan vara ett effektivt styrinstrument

En organisations kultur är ett effektivt styrinstrument som ledningen bör ta under beaktande vid förändring. Snarare än att leda via en direkt påverkan på människor, leder en stark kultur genom existerande normer och värderingar vilket underlättar snabbt och lokalt beslutsfattande. (Karlöf och Söderberg 1991, s. 231-232; Kotter 1993; Lennox 1994)

En stark organisationskultur kan skapa ett bra resultat, men detta endast då det agerande kultur och värderingar belönar också stödjer den utarbetade strategin (Kotter, 1993; Schraeder, Tears och Jordan 2005). Ej anpassningsbara kulturer karakteriseras av arrogans, inskränkthet och en byråkratisk organisation som mest tar hänsyn till organisationen intresse och inte om kunder eller anställda. Ledare som verkar i denna typ av kulturer har benägenhet att ignorera förändringar i omvärlden vilket innebär en svårighet för anställda vid lägre nivåer att implementera nya strategier och tillvägagångssätt. Detta leder på längre sikt till att innovativa personer tappar lusten att komma med förslag till nya förändringar. (Kotter, 1993)

Landstingen har generellt en stark organisationskultur och Anell (2004, s. 82) poängterar att det nästintill är omöjligt att frigöra sig från kulturen och sjukvårdens fysiska struktur som förklarar aktörers agerande. Eftersom det är svårt att bryta etablerade traditioner är det viktigt att ledare analyserar och känner till traditioner och historik. På så sätt kan diverse hinder för strukturella förändringar identifieras och möjligtvis undvikas. (Anell 2004, s. 82)

3.5. Användbara strategier vid förändringsarbete

Strategi definieras som en kollektiv handling för att gå i gemensam riktning och nå utsatta mål (Karlöf och Söderberg 1991, s. 113). Strategier växer fram och då affärsmiljön varierar, varierar även förutsättningarna att bedriva strategisk planering. Organisationer med stabila inre och yttre miljöer har således bättre förutsättningar att realisera sina planerade strategier än de som verkar i föränderliga miljöer. (Bengtsson och Skärvad 1988, s. 180-181) För att lyckas med en förändring krävs en klarlagd strategi - att berörda individer klart ser vart organisationen strävar (Johnson och Scholes 1999, s. 533).

För att utveckla och förändra en organisation kan ledningen ta hjälp av olika strategier, varav ett urval presenteras här nedan.

3.5.1. Benchmarking - ta till vara på konkurrenters fördelar

Vid *benchmarking* observerar en organisation hur skickliga konkurrenter agerar, för att sedan applicera detta på den egna organisationen. Genom att möta och överträffa konkurrenternas handlingar kan organisationen bryta ramar och upprätta nya handlingsvägar. Det finns dock inte bara fördelar med denna metod – det är viktigt att organisationer definierar varför det görs, så att själva processen inte tar över utan att leda till resultat. (Johnson och Scholes 1999, s. 171; Conley Tyler 2005)

Benchmarking kan användas för att jämföra hela organisationer eller enskilda processer och innebär att ledningen måste skifta fokus – från internt till externt. Processen består oftast av fyra delar: att analysera den nuvarande marknadspositionen, att finna någon på marknaden som presterar bättre, att lära från dem vad som bidragit till deras överlägsenhet samt att anpassa dessa faktorer till den egna organisationen. (Conley Tyler 2005)

I teorin borde *benchmarking* vara lika användbar i offentlig sektor som i privat då det även i den offentliga sektorn existerar behov att prestera bra och att ständigt leta vägar till förbättringar. Denna strategi ses även som en hävstång för humankapitala processer, något som ofta är en stor del av offentliga verksamheter, men trots det används det sällan. Detta kan bero på, exempelvis existerande icke-vinstskapande kultur och avsaknad av press från konkurrenter. I vissa fall finns en stark organisatorisk identitet vilket kan vara en barriär för att se utanför organisationens egna gränser. (Conley Tyler 2005)

3.5.2. Strategiska kartor – ett verktyg för navigering

”The soul never thinks without an image”

(Kim och Mauborgne 2002, s. 83)

Att leda ett företag endast genom siffror kan vara riskabelt och organisationer kan tjäna på att placera strategin med dess formulering, kommunikation och genomförande i centrum av de organisatoriska och anställdas aktiviteter (Armitage och Scholey 2003). Istället för att upprätta ett svårläst dokument fyllt av siffror föreslår Kim och Mauborgne (2002) att organisationer bör visualisera strategiska planer via en strategisk karta. Denna syftar till att ta fram strategier som är enkla att förstå och kommunicera och på så sätt engagera fler samt öka fokuseringen. Upprättandet av en strategisk karta innebär att en organisation går igenom följande fyra steg: (Armitage och Scholey 2003; Kim och Mauborgne 2002)

1. De involverade måste gemensamt komma till förståelse var organisationen står idag. Detta uppnås genom att framställa en *as is* bild som visar var förbättringar måste ske. (Armitage och Scholey 2003; Kim och Mauborgne 2002)
2. Involverade måste se hur deras produkt/tjänst upplevs och används av nuvarande, men även förlorade och ännu inte vunna, kunder. Genom att utföra denna observation kan många föreställningar från första steget förkastas, då dessa inte stämmer med kundens bild av organisationen. (Johnson och Scholes 1999, s. 130; Kim och Mauborgne 2002)
3. Kommunicera den nya *to be* kartan till alla involverade. Utnyttja feedback och gjorda observationer för att utveckla en ny strategi. (Kim och Mauborgne 2002)
4. Kommunicera strategin till organisationen på ett enkelt sätt. Den gamla och nya strategin kan visas tillsammans för att underlätta förståelsen och visa var förbättringar måste ske. Den nya strategin bör tjäna som referensram där samtliga beslut ska grundas. (Armitage och Scholey 2003; Kim och Mauborgne 2002)

En strategisk karta visar - *industrins strategiska profil* (faktorer som idag och framöver kan påverka konkurrensen), *nuvarande konkurrenters strategiska profil* (i vilka faktorer investering sker) samt *den egna verksamhetens strategiska profil*. Detta visas i ett diagram, där den horisontella axeln visar konkurrensutsatta områden och den vertikala axeln hur mycket som investeras vid dessa områden. Genom att sammankoppla punkterna påvisas ovan nämnda profiler i de valda områdena i samma bild vilket underlättar jämförelse. (Kim och Mauborgne 2002) För vidare förklaring, se *figur 4 i bilaga 2*.

3.5.3. Forcefield analysis – identifiera krafter för och emot förändring

Genom en *forcefield analysis* (för exempel se *figur 5* i *bilaga 2*), kan organisationer urskilja problem som måste övervinnas vid en förändring, genom att identifiera och analysera krafter som kämpar för och emot förändringsbeslutet (Johnson och Scholes 1999, s. 544; www.mindtools.com, post utfärdad: 2005-12-18)

Efter genomförd analys är det möjligt att se om ett beslut är värt att implementeras eller ej. En *forcefield analysis* kan vara ett redskap för att förbättra möjligheter till framgång genom att antingen reducera motstånd till beslutet eller stärka de krafter som arbetar för implementeringen. Den först nämnda är den mest användbara lösningen då människor tenderar att bli mindre samarbetsvilliga, när förändring är påtvingad. (www.mindtools.com, post utfärdad: 2005-12-18)

4. Empiri

Avsnittet inleds med en presentation av Landstinget Hallands organisation samt målsättning och därefter följer en redogörelse för den utvecklade ersättningsmodellen. Vidare redovisas vårt empiriska material, de svar vi fått av respondenterna i Landstinget Halland och experter. Dessa svar har delats upp i rubriker som speglar dels teorierna, men även de gemensamma nämnare vi kunnat utläsa i svaren.

4.1. Landstinget Halland – en presentation av organisationen

Övergripande ansvar för Hallands landstings verksamheter har politiskt tillsatta nämnder och styrelser där landstingsfullmäktige (LF) är högsta beslutande organ. LF kan ses som en riksdag med landstingsstyrelsen (LS) som dess regering. I LS har ledamöter möjlighet att yttra sig och bereda de ärenden som ska tas upp i beslut i LF. LS har också befogenhet att besluta i ärenden som bereds av dess arbetsutskott. (www.lthalland.se, post utfärdad: 2005-11-27)

Utöver LF och LS finns nio politiska nämnder som ansvarar för delar av landstingets verksamheter. Länssjukvårdsnämnden har ansvar för länsvården, exempelvis sjukhusvård, i länet, dock inte länsvård i Kungsbacka eller psykiatrin. Landstinget Halland har fem primärvårdsnämnder med ansvar för utbud av primärvård inom respektive kommun. I Kungsbacka finns en Närsjukvårdsnämnd som ansvarar för länsvård och primärvård i kommunen. Psykiatrinämnden sköter psykiatrin i hela länet och Servicenämnden ansvarar för materialadministration, lokalvård, transporter, kost och telefoni. Dessutom finns två övriga nämnder, Patientnämnden Halland och Hjälpmedelsnämnden. (Landstingskatalogen 2005) Organisationen presenteras med ett organisationsschema som *figur 6 i bilaga 2*.

4.1.2. Landstinget Halland - övergripande mål

Landstinget Hallands uppgift är att erbjuda god hälso- och sjukvård och tandvård till dem som bor eller vistas i Halland (Landstingskatalogen 2005). Enligt hälso- och sjukvårdslagen ska sjukvården bidra till god hälsa för länets befolkning samt vård på lika villkor. Hälso- och sjukvården ska vara lättillgänglig, ha god kvalitet och bygga på respekt för patientens självbestämmande och integritet. (Mål och Budget 2005, Antaget av LF, 2004-11-02)

Landstinget Halland har fem övergripande mål som anger vart de vill nå med sin verksamhet (Landstingskatalogen 2005):

God hälsa – målet är att alla länets invånare ska förbättra sin hälsa kontinuerligt och varje individ har det primära ansvaret. Samhällets uppgift är att i samverkan skapa förutsättningar för invånarnas hälsa. (Mål och Budget 2005, Antaget av LF, 2004-11-02)

Nöjda och engagerade invånare – länets invånare betalar till hälso- och sjukvården och målet är att minst 90 % ska vara nöjda med det arbete som landstinget gör samt känna trygghet vid bemötande och vid erbjuden service (Ibid).

God vård – den sjukvård samt tandvård som landstinget finansierar ska kännetecknas av god kvalitet, detta ska ske genom rätt kompetens och rätt val av behandling (Ibid).

Stark ekonomi – Landstinget Halland strävar efter stark ekonomi på kort och lång sikt, vilket kräver god ekonomisk hushållning med balans mellan löpande intäkter och kostnader (Ibid).

Stolta och engagerade medarbetare – en god arbetsplats leder till engagerade och stolta medarbetare. Fungerande organisationer uppvisar förändringskraft och målet är att landstinget Halland ska nå denna förändringskraft. (Ibid)

4.2. Den nya ersättningsmodellen i Landstinget Halland

För omkring ett år sedan fattade LS i Halland beslut om att en gemensam ersättningsmodell för primärvården skulle införas i Halland. Anledningen till beslutet var att parterna inte är nöjda med hur det fungerar i dagsläget, då det existerar flera olika modeller och avtal om ersättning inom primärvården i länet. Dessa olikheter innebär att olika vårdgivare får olika ersättning, vilket kan uppfattas som orättvist och en bidragande orsak till missnöje och irritation bland vårdgivarna, och påverkar arbetsklimatet negativt. De nuvarande ersättningsmodellerna uppfyller inte heller uppsatta övergripande mål samt saknar bra mått för uppföljning. Dagens ersättningsmodeller tenderar att belöna vårdenheter för antal patientbesök istället för vårdens kvalitet och stödjer inte utvecklingen mot att allt mer kvalificerad vård ska kunna ges i patientens närområde. Tidigare har driftsformerna stimulerats genom upphandlingar, vilket anses ha inneburit dålig kontinuitet för patienterna. Upphandlingarna har även misslyckats med att vara kostnadseffektiva. (Förslag från Landstinget Halland, 2005-10-25)

Den utvecklade ersättningsmodellen bygger på att invånarna ska ha valfrihet, hög tillgänglighet till hälso- och sjukvården samt erbjudas sjukvård med bra resultat och hög kvalitet. Den ska även bidra till att invånarna tar större ansvar för sin hälsa och att de är trygga med den hälso- och sjukvård som erbjuds. Ersättningsmodellen syftar till att belöna tillgängligheten och kvaliteten i vården och inte antalet patientbesök. (Förslag från Landstinget Halland, 2005-10-25)

Ersättningsmodellen innebär att: (Ibid)

- försäkra invånarna en hälso- och sjukvård som beslutats av landstingsfullmäktige.
- samtliga medborgare har valfrihet och väljer sin vårdenhet.
- ett enhetligt förhållningssätt för alla vårdenheter införs.
- etablering av vårdenhet kräver ackreditering/godkännande.
- ackrediterade enheter kan ha särskilda uppdrag, utöver åtagandet, som ersätts separat – dock lika för alla utförare.
- ersättningen utgörs av en hälso- och sjukvårdspeng per listad invånare. (Ibid)

Medborgarnas valfrihet innebär att samtliga i befolkningen kommer att vara aktivt eller passivt listade hos en vårdenhet. De medborgare som inte gör ett aktivt val blir passivt

listade hos en vårdenhet, så deras hälso- och sjukvård är tryggad. Medborgarna tillåter, genom sitt val, att sjukvårdspengen betalas ut till vald vårdenhet samt att det är denna enhet de i första hand ska vända sig till vid sjukdom. Den valda vårdenheten har ansvar för listade invånares primärvård, likgiltigt vem som utför vården inom enheten eller om den sker hos samverkanspartners. Om vården sker hos någon samverkanspartner, styrs ersättningen av avtal parterna emellan. Om medborgaren inte är nöjd med sitt val går det att byta vårdenhet, något som sker skriftligen. (Ibid)

Ersättningen är densamma till samtliga vårdenheter och även de privata vårdenheterna omfattas av modellen. Storleken på ersättningen fastställs på årlig basis av LF i samband med kommande års mål och budget. Vårdenhetens ersättning kan minska om det framkommer att det förekommit undermålig måluppfyllelse – om ett större antal patienter än anses nödvändigt har fått sin vård vid andra vårdenheter, hos specialister eller sjukhus. För att få fullständig hälso- och sjukvårdspeng måste vårdenheten uppfylla mål avseende tillgänglighet, täckningsgrad, medicinsk kvalitet, läkemedelsförskrivning och hälsofrämjande arbete. Uppföljningsmått och rutiner för att mäta måluppfyllelse effektivt har tagits fram. Ersättningen är åldersviktad i fyra grupper, där de med större behov av sjukvård ersätts med ett högre belopp. (Ibid)

Grunduppfattningen i Landstinget är att dess primärvård bedriver en god verksamhet med hög kvalitet och ser ingen risk att privata vårdgivare ska konkurrera ut dem. Förändring som anses behövas är vårdenheternas möjlighet att snabbare anpassa sin verksamhet till behov och efterfrågan. Verksamheten och förutsättningarna måste utvecklas eftersom modellen innebär att all verksamhet ska bedrivas på samma villkor och bidrar således till intern konkurrens. Avsikten är att enheterna ska bli så autonoma som möjligt, både gällande ekonomiskt ansvar som beslut i arbetsgivarfrågor. (Ibid)

Införandet av ersättningsmodellen kommer att ske successivt de närmaste åren, för att ge tid för anpassning av resurserna till modellens krav. De privata vårdcentralerna kommer att ansluta när deras avtal löper ut eller enligt specificerade överenskommelser i respektive avtal. Förslaget är att ersättningsmodellen ska vara genomförd senast 2008-01-01, vilket innebär att övergångslösningar kommer att krävas. (Ibid)

4.2.1. Utvecklandet av ersättningsmodellen

Den nya ersättningsmodellen innebär att samtliga vårdenheter ska verka på lika villkor, de tidigare avtalen och förhandlingarna har spelat ut sin roll och de motsättningar som funnits ska på så sätt minimeras. Ekonomidirektör Anette Henriksson menar att det tidigare styrande interna verksamhetsperspektivet ska bytas ut mot ett befolkningsperspektiv, det gäller att använda skattepengarna så effektivt som möjligt, något som landstingsdirektör Mona Boström håller med om. Hon tillägger att kvalitet är att möta skattebetalarnas, befolkningens, behov. Förvaltningschefen för Falkenberg och Hylte, Margaretha Tietz, ser att ersättningsmodellen ska hjälpa till att styra mot landstingets mål, och får effekter som innebär en förändring inom arbetsorganisationen. Ekonomidirektören menar ytterligare att ersättningsmodellen syftar till att utnyttja den samlade kompetensen i vårdenheten och inte premiera någon särskild jobbkategori, som kanske är fallet idag.

Ersättningsmodellen innebär en förändring i Landstinget Halland

Om ersättningsmodellen går igenom, vilket majoriteten av respondenterna tror, kommer det enligt förvaltningschefen i Halmstad och Laholm, Jörgen Preuss, i princip innebära en konkurrerande marknad, vilket kommer att medföra nya utmaningar för den landstingsdrivna primärvården. Detta blir en verkan då modellen inte är skriven för verksamheten utan för medborgarna, makten flyttas från politiken och till individen och medarbetarna. Politiken mister dock, enligt landstingsdirektören, inte sin roll utan ska fortfarande sätta ramarna för systemet inom vilka medborgare, patienter och anställda har inflytande.

Ekonomidirektören tror inte på att det går att formulera direktiv från högre ort, utan har full tilltro till den drivkraft och kreativitet som finns i organisationen. Hon anser att genom att sätta ramar utnyttjas kreativiteten, då det är upp till verksamheten att agera och organisera på bästa sätt. Detta kommer att visualiseras då enheterna ska fungera som resultatenheter.

Landstingsdirektören ser den ökade konkurrensen i och med ersättningsmodellen som en utveckling att möta patienternas behov. Förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte ser det nya systemet som ett incitament till att om vårdcentralen får mer pengar kan detta ”sätta guldkant på tillvaron”. Det är även så ersättningsmodellen har kommunicerats ut till vårdcentralerna, att den ska erbjuda internt fokus och att det är drivkrafterna inom

verksamheten samt befolkningen som ska driva utvecklingen framåt. Ekonomidirektören ser att vårdcentralerna kan börja leva sitt eget liv.

Ersättningsmodellen har kommunicerats ut i hela verksamheten, via personlig information och via intranätet. Utvecklarna har internt i första hand informerat förvaltningscheferna, som har ansvar att informera i sina enheter. Ekonomidirektören menar att det är viktigt att ha ett linjeperspektiv i sin kommunikation, men att det kan vara svårt att kontrollera riktigheten av budskapet när det förmedlas ner i verksamheten då kanalerna och budskapssändarna är många. Ekonomichefen i Falkenberg och Hylte, Lars Kolmodin, menar att det är viktigt att det inte finns några glapp i informationsflödet, alla måste ta sitt ansvar.

Majoriteten av respondenterna ser det som viktigt att anställda kommer med åsikter om den kommande förändringen. Arbetet med ersättningsmodellen har dock, enligt ekonomichefen i Falkenberg och Hylte, gjorts med en annan strategi än vid tidigare förändringar. Nu har valet gjorts att först prata igenom idén och förankra den i politiken, innan specifika ”hur-frågor” besvaras och uträkningar görs. Avsaknaden av besvarade ”hur-frågor” har flera respondenter längre ner i organisationen upplevt som ett visst orosmoment, då det kan vara svårt att förankra en idé i verksamheten utan all information.

För att vårdcentralerna ska kunna börja leva sitt eget liv anser ekonomidirektören att det är viktigt att se hur hela organisationen måste utformas för att bli framgångsrika och konkurrera på lika villkor. Hon menar att det måste in ett annat tänk i organisationen, vilket kan bli en mödosam mental resa då det krävs en medvetenhet om att ens perspektiv måste förändras.

Anders Anell, (docent och chef vid Institutet för hälso- och sjukvårdsekonomi (IHE) i Lund) ser det som nödvändigt att personalen ska kunna komma med åsikter om modellens utveckling, dock är det inte säkert om dessa ska påverka modellen. Han tycker det är rimligt att högre ort bestämmer ersättningsmodell och dess utformning grundat på den kunskap om effekter som finns framtagen från annat håll.

4.2.2. Åsikter om den kommande förändringen

Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad, Gertrud Deierborg, anser att de flesta stora förändringar liknar varandra – en frustration innan förändringen förstås, tiden innan acceptans samt total acceptans. Enligt hennes erfarenheter måste tidsaspekten förstås

och respekteras. Även målstyrning, information och dialog med personalen, engagemang och uthållighet är nyckelfaktorer vid en framgångsrik förändring. De ansvariga måste bli "eldsjälar". Till skillnad från många andra respondenter anser hon att förändringen kommer att ta lång tid, i alla fall tills den är helt implementerad i verksamheten. Åsikten chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad har, är att en organisation måste "trimmas" för att klara av en konkurrenssituation, till exempel genom marknadsundersökningar, marknadsplaner, kompetensinventering och utveckling. För att klara av befolkningens behov anser landstingsdirektören att även information om antal invånare, nya områden och andra karakteristika måste spridas i organisationen och ut till vårdcentralerna.

Förvaltningschefen i Halmstad och Laholm anser att det finns en mognad och ett driv i organisationen, där det finns väl utvecklade åsikter om att det inte längre går att undvika marknaden. Därför anser han att förändringen kommer att gå relativt enkelt. Även förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte anser att förändringen är välbehövlig. Verksamhetschefen i Varberg, Catharina Miller, upplever en positiv respons ute i verksamheten och att det kan komma att fungera som en sporre att behöva visa sin kompetens. Hon ser en hög motivation och engagemang bland personalen, högre än hon upplevt vid andra förändringar, främst för att ersättningsmodellen innebär att de kommer få mer pengar för det arbete som utförs. Ytterligare en positiv aspekt är att alla professioner kommer att räknas lika mycket, eftersom det inte spelar någon roll vem som tar hand om patienten. Alla ser en möjlighet att kunna göra något till det bättre.

Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad ser att den nya modellen även kommer att tydliggöra uppdraget och vad som ingår i det, vilket på sikt kan göra att arbetsmiljön förbättras. Ansvar för investeringar kommer även att förändras då utvecklingen och inköpen måste baseras på den förväntade kundstocken:

"man kan inte handla förrän man har pengarna".

Ekonomichefen i Falkenberg och Hylte ser att tidigare problem med att vissa vårdcentraler får för mycket pengar jämfört med vårdutnyttjande, kan avhjälpas med den nya modellen. Om de är tillräckligt bra kan de nyanställa och skapa trevlig stämning och bra vårdkvalitet.

Dessa förändringar som påpekats och kommer att tas upp, är inte lätta att genomföra, men landstingsdirektören tror att när vårdcentralerna inser att patienterna väljer utifrån sina egna kriterier, blir det en väldig genomslagskraft. Hon ser ingen möjlighet att högre

tjänstemän ska kunna förordna hur och att en förändring ska ske, utan anställda på vårdcentralerna måste själva uppleva att det nu är upp till patienten vilket val som görs. Det gäller att de kommer på vad som står på spel.

4.2.3. Förändringsbenägenheten i organisationen som helhet

Då Landstinget i Halland har tillämpat olika ersättningssystem i de sex primärvårdsområdena är situationen olika i olika områden. Ekonomidirektören säger att det finns verksamheter i länet som har kommit långt i konkurrenstänkandet, de ser inte den nya ersättningsmodellen som ett nytt fenomen.

Respondenterna anser generellt att förändringsbenägenheten i organisationen är låg. Kvalitetsutvecklaren i Falkenberg, Louise Kihlström, ser förklaring i organisationens storlek och gällande organisationsstruktur som gör att förändringar genomdrivs långsammare. Ekonomidirektören ser, i likhet med förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte samt verksamhetschefen i Varberg en förändringströtthet i verksamheten, som måste övervinnas med stor öppenhet och god kommunikation. Förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte belyser dock att det är ett långsiktigt jobb att ändra värderingar och attityder, det kräver en effektiv intern marknadsföring som får folk att tänka om och ändra beteende. Hon menar att det finns personer, speciellt inom läkarkåren som är mycket skeptiska till den nya ersättningsmodellen. En av läkarna har kallat det ”dödsstöten för allmänläkeriet”. Vid frågan varför, hade förklaringen givits att allmänläkarna, som är bäst på att bedöma basbehovet av vården, skulle bli överflödiga.

Generellt kan utläsas att respondenterna anser att äldre medarbetare gör starkare motstånd mot förändringar än yngre. En anledning, enligt verksamhetschefen i Varberg och verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad samt förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte, är att äldre personal har varit med om förändringar som inte var väl genomförda eller uppföljda, så förändringar upplevs som ett störmoment mot arbetsron. Landstingsdirektören anser att det finns en del yrkesgrupper i organisationen som inte är så positiva till förändringen, vilket skapar en viss oro och osäkerhet i verksamheten.

Primärvården i Halmstad har redan infört en ersättningsmodell liknande den aktuella och således genomgått en förändring som innebär ett konkurrensmässigt tänkande. De hade då fördelen att ha draghjälp av tandvården inom samma område som redan för länge sedan blev konkurrensutsatta. Samtliga respondenter som jobbar med Halmstads offentliga vård

anser att en miljö som präglas av förändringar har lättare att klara av förändringar när de kommer i verksamhetens väg.

Anell anser, i frågan om klimatet i primärvården, att den svenska primärvården behöver både tradition och förnyelse för att klara sig i framtiden. Det mest viktiga just nu är dock förnyelse.

4.2.4. Behövliga förändringar vid den nya ersättningsmodellen

Förberedelser inför förändringen

Verksamhetschefen i Varberg samt verksamhetschef Helén Svensson på Andersberg i Halmstad, har båda börjat förbereda verksamheten för den kommande förändringen. Först och främst har det rört sig om kommunikation och kontinuerlig dialog med de anställda. Verksamhetschef på Andersberg i Halmstad, samt Larsåke Larsson, docent i medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet, anser det viktigt att informera personalen om kommande förändringar även om det inte är tagit något beslut, detta för att involvera de anställda och göra dem inställda på eventuell förändring. Verksamhetschefen i Varberg har börjat med teamsamverkan mellan yrkesgrupperna, då resurserna måste ses på ett annat sätt i framtiden. För att ge rätt vårdnivå och kunna effektivisera måste allas funktion tas tillvara på.

Förändringar angående anställdas attityder, åsikter och motivation

Landstingsdirektören anser att vårdenheterna måste se till vilka behov befolkningen har och utforma resurserna till att tillgodose dessa behov – först då skapas effektivitet, något som ekonomidirektören håller med om. Landstingsdirektören exemplifierar genom att beskriva behovet av olika öppettider på vårdcentraler belagda på landet respektive inne i stan – att landsbygdsborna vill kunna gå till vårdcentralen tidigt på morgonen medan stadsborna hellre vill besöka sin vårdcentral senare på kvällarna för att slippa ta ledigt från jobbet. En svårighet blir att motivera anställda till att ändra arbetstider. Förvaltningschefen i Halmstad och Laholm anser att det handlar om en inre resa där berörda måste se klara samband samt att åsikter får mogna, innan det är möjligt för modellen att få totalt genomslag.

Förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte belyser även hon att det kan vara svårt att förändra personligheter och djupt grundade värderingar, vilket många anställda har inom denna organisation. En svårighet kan vara att få anställda att förstå den nya situationen

relativt omgående, då den i hög grad påverkar deras arbetssituation – det kan vara så att de förlorar jobbet eller så ger situationen oanade möjligheter. Det gäller, enligt henne,

”att få sjuksköterskorna att förstå att man måste agera i telefon som man gör i en hotellreception”.

Förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte anser det viktigt att jobba med att avlägsna de negativa bilder befolkningen har av offentlig verksamhet, vilket kräver ett nytt tänk samt lyhörddhet i organisationen. Hon ser att det finns två nyckelposter på en vårdcentral – receptionisten och telefonisten. Om de gör ett bra jobb anser hon att halva resan är vunnit. Även verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad talar om förändringar som måste göras på vårdcentralerna och säger att det blir tvunget att hjälpas åt internt för att få patienterna att komma, vilket även förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte nämner. Ordet vi-känsla återkommer i flertalet intervjuer, bland annat i intervjun med utvecklingschefen i Halmstad och Laholm, Eva Karin Möllefors. Hon anser det viktigt att tydliggöra hur mycket var patient är värd, inte bara i pengasummor utan snarare ur personalsynpunkt. De anställda måste förstå att var och en måste generera så personalstyrkan kan behållas. Hon anser att detta skapar en vi-känsla som är viktig att bevara, något som rådande anställningslagar kan försvåra.

För att förändra attityder hos anställda ser verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad kommunikation som det främsta instrumentet. Hon anser dock att arbetet kan förenklas om det finns ekonomiska incitament, vilket ersättningsmodellen kommer att innebära. Genom att visa sambandet mellan antal patienter och intäkter blir det klart att om det inte finns några patienter finns heller inga pengar och ingen verksamhet. Det gäller dock att inte överdriva pengafrågan och glömma vad jobbet på en vårdcentral handlar om, nämligen att hjälpa människor. Genom att belysa denna grundläggande värdering och ta upp det till diskussion tror hon att många av de negativa attityderna som återfinns i vården kan avhjälpas.

Ökat personalfokus

Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad menar att det vid förändring är viktigt att fokusera på personalen. Då det är dem som måste engageras för att genomföra en förändring, anser hon att respekt och förståelse för den enskilda är vitalt. Landstinget Halland använder sig av enkäter för att få reda på hur medarbetarna mår och hur de

upplever arbetsklimatet. Utifrån resultaten skriver enheterna handlingsplaner för att ta tillvara på de åsikter som kommit fram i undersökningen. Marknadsföraren för primärvården Halmstad, Eva Blomgren, tillägger att det är viktigt att verksamheten tar sig tid till att göra en undersökning, det visar vilja och engagemang.

Verksamhetschefen i Varberg anser att personalen på vårdcentralen där redan idag är serviceminded, men att detta kan förbättras genom att vårda sin kundstock mer och samarbeta för att kunna lista fler patienter. Även bemötandet upplevs som bra på verksamheten i Varberg, men det gäller att medvetengöra att det handlar om en servicegrad. Hon anser ytterligare att det skulle vara nyttigt att få utbildning i vad det innebär att vara en fristående enhet, för att kunna tänka sig in i patientens värld och således inte tappa kunder. Hon poängterar att personalen visserligen är välutbildad och kan dra egna slutsatser, men att om ett bra exempel påvisas och kommuniceras kan det upplevas positivt och ge inspiration.

Vikten av kommunikation ökar

Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad, liksom de båda verksamhetscheferna, anser att vikten av kommunikation är stor vid en förändringsprocess. Det gäller att vara tydlig med vad målen är och hur de ska nås. För att tydliggöra processen kan olika verktyg användas, såsom ett balanserat styrkort vilket chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad anser lämpligt för en kunskapsorganisation som landstinget kan betecknas som.

Kommunikation kan, enligt chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad, underlätta motstånd till förändringar. Orsak till motstånd är ofta att den berörda inte förstår, eller inte erhållit en tydlig förklaring och är därmed oförstående om förändringsorsaken. Även om informationen varit grundlig, finns risk att vissa varit blockerade och informationen måste då upprepas när åsikterna mognat. Hon anser att det oftast är individer som berörs av förändringen och uppfattar den som hotfull som blir blockerade. Det är upp till verksamhetschefen på respektive enhet att kommunicera ut till och informera sina anställda för att undvika missförstånd och motstånd. Även landstingsdirektören nämner kommunikation som ett sätt att öka förståelsen. Även om en stor del av ansvaret för kommunikationen ligger hos verksamhetschefen gäller det att även deras chefer strävar efter tydlighet i vart verksamheten är på väg, uppdraget och målen. Det

kan nämligen uppfattas, precis som verksamhetschefen i Varberg nämner, svårt att vara tydlig till sina anställda när inte all information är given från högre ort.

Larsson anser att kommunikation, oavsett om organisationen befinner sig i en förändringsprocess eller inte, ska vara tidig, snabb, personinriktad, tvåvägsriktad och helst dialoginriktad. En, enligt Larsson, ytterst viktig variabel för att lotsa en organisation genom en förändringsprocess är även skapandet och upprätthållandet av förtroende.

Betydelsen av att motivera sina anställda

Marknadsföraren för primärvården Halmstad anser att ett första steg till att förändra attityder, är att öka stoltheten inne i organisationen och försöka få alla att förstå sin roll som marknadsförare/representant för verksamheten. En i Halmstad utförd marknadsundersökning visade att befolkningen hade bra uppfattning om vården och generellt var nöjda. Genom att visa och kommunicera svaren från befolkningen är syftet att motivationen och stoltheten ska öka. Hon ser det som en del i internmarknadsföringen, att frågan om uppfattningen av vården lyfts upp, oavsett vilket resultat som uppnås.

Andra interna analyser, såsom en genomförd SWOT-analys i Halmstad, visar på flera styrkor för primärvården, något som chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad anser viktigt att kommunicera ut till enheterna för att öka stoltheten och på så sätt motivationen.

Ta reda på patienternas behov och krav

Enligt ovan nämnda marknadsundersökning angående vad kunden/patienten tycker om den primärvård som erbjuds, har resultat om vad som är viktigt för patienten vid val av vårdenhet kunnat utläsas – såsom kunnig och lyhörd personal, trevligt och personligt bemötande, korta väntetider, trevlig inredning och tillgänglighet. Marknadsföraren för primärvården Halmstad, som varit med och utvecklat denna marknadsundersökning, påpekar att det gäller för vårdcentralerna att uppfatta och förstå vad patienten faktiskt vill ha, även småsaker som skyltning, det första intrycket och tillvägagångssättet vid anmälan och så vidare. Det är detta som patienten kan reagera på, eftersom det är svårt att ha synpunkter på den praktiska vården.

Även landstingsdirektören anser att patienterna antagligen har lättast att uppfatta och välja utefter vårdcentralens tillgänglighet och vilket bemötande man får. Samtidigt påpekar hon att det är kvaliteten och effektiviteten på vården som självklart måste upprätthållas i första

hand. Det kommer att bli viktigt för vårdcentralerna att ta reda på vad patienterna efterfrågar då, som ekonomidirektören påpekar, om en vårdcentral inte fungerar eller är attraktiv beror det ofta på personalen. Och om en vårdcentral inte fungerar kan den eventuellt komma att läggas ner.

Verksamhetschefens roll nu och i framtiden

Samtliga respondenter framhåller att verksamhetschefen kommer att få en mer betydande roll i och med införandet av den nya ersättningsmodellen. Det gäller, enligt landstingsdirektören, först och främst att få verksamhetscheferna positiva och aktiva, att få dem att förstå att de själva måste ta på sig ansvar. Verksamhetscheferna kommer att få information av de administrativa cheferna och fortsätter att vara ansvariga för den egna vårdcentralen och sköta kommunikationen och utvecklingen där.

Båda de verksamhetschefer vi intervjuat ser att förändringar i den ekonomiska aspekten kommer att bli gällande, bland annat genom möjligheten att utveckla respektive vårdcentral om intäkterna ökar. Verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad ser att det initialt kommer att krävas mycket jobb av henne som ledare, men att det pedagogiska arbetet med att finna rätt incitament och kommunicera det till medarbetarna kommer att bli stimulerande. Hon anser att det gäller att axla det nya ansvaret och tala om vad som gäller, men även att höra vad medarbetarna tycker och anpassa dessa två synsätt, för att få medarbetarna att orka med det redan tunga arbetet. Redan nu tillämpar hon ett system som gör en direkt koppling mellan sjukgymnasternas besök och deras ersättning. Hon ser möjlighet för vårdcentralerna att, om intäkterna ökar, anordna bland annat utbildningsdagar för personalen. Det är viktigt att de mellanmännsliga relationerna i arbetsgruppen fungerar, annars syns det utåt och det är då inte möjligt att ge lika bra vård.

Förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte anser att verksamhetscheferna måste tillämpa ett ledarskap som ger anställda delaktighet i processen men inte total enighet, då detta är svårt att uppnå. Ramarna måste finnas där. Utvecklingschefen i Halmstad och Laholm betonar verksamhetschefens roll och anser det viktigt att ledaren följs och att anställda vill följa ledaren. Detta kan underlättas genom att skapa en vi-känsla. Hon, såsom flertalet andra respondenter, säger att det alltid finns de som inte vill, eller orkar med, förändringar. Det gäller för verksamhetschefen att se till att dessa personer inte motverkar processen och att deras syn inte genomsyrar verksamheten. Ledaren måste tala med berörda och kommunicera ut att förändringen är till nytta för både organisationen och den enskilda,

men framförallt för patienten. För att lyckas med detta säger verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad att det är oundgängligt att ha förvaltningen som stöd.

Larsson ser ledarens roll som att få med sig de anställda och detta gäller speciellt vid förestående förändringar. Då krävs förmåga att förklara orsaker, att argumentera övertygande utan att vara övertalande, samtidigt som denne måste uppträda sanningsenligt och tydligt.

4.2.5. Offentliga vårdcentraler vs. privata vårdcentraler

Marknadsföraren för primärvården i Halmstad framhåller att offentliga vårdcentralers upplevda fördelar är ett stort förtroende från befolkningen samt ett välkänt varumärke. Landstingsdirektören tillägger att offentlig verksamhet ofta förknippas med trygghet. Förvaltningschefen i Halmstad och Laholm anser det viktigt att fundera över vilka fördelar som föreligger, då detta kan vara vårdcentralerna till gagn i det framtida arbetet.

Verksamhetschefen i Varberg anser att det, i och med valfriheten på marknaden, är en fördel att samla alla professioner samt att sker samverka kring varje patient, vilket privata ofta inte kan göra på grund av begränsade resurser. Verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad ser lokalerna som fördelaktiga, samt reliabiliteten i öppettider och existens.

För att utveckla fördelarna kan, enligt marknadsföraren för primärvården i Halmstad, tydligheten förbättras genom till exempel bättre skyltning samt resurser omfördelas för att öka tillgängligheten. Hon ser det även viktigt för de offentliga vårdcentralerna att:

”förstå att man ska utgå från kunden/patienten snarare än den egna verksamheten”.

Landstingsdirektören ser, i likhet med majoriteten av respondenterna, en möjlighet att inspireras av privata vårdcentraler, som länge haft ett konkurrensrikt tänkande. Exempel på vad som kan tas efter från privata vårdcentraler är serviceanda, utnyttjande av ytor och tillgänglighet. Förvaltningschefen i Halmstad och Laholm är övertygad om att det går att driva en offentlig verksamhet med den privata driftens positiva förtecken. Utvecklingschefen i Halmstad och Laholm anser att många av dessa faktorer kan ha att göra med att de privata hela tiden behöver slåss för att få pengar. En inställning ekonomidirektören tänkt över är varför det anses roligare att jobba privat än offentligt. Hon tror att det har att göra med att privat anställda har större möjlighet att påverka sitt arbete, något som inte borde vara svårt att implementera även i offentliga verksamheter.

4.2.6. Kvalitetscertifiering – ett stöd för ledningen

Kvalitetsutvecklaren i Falkenberg har medverkat och utvecklat ett nu ISO-certifierat kvalitetssystem rörande ledningssystem för kvalitet, miljö och informationssäkerhet i primärvården i Falkenberg. Primärvården i Falkenberg är ensamt i Sverige att ha samtliga tre certifikat och först i världen med certifikatet i informationssäkerhet i hälso- och sjukvårdsbranschen. Landstinget Halland avser tillämpa systemet i hela organisationen.

ISO är ett administrativt stöd för hela verksamheten som specificerar vad som övergripande gäller och berör inte vådrutiner. Det som ska arbetas med är bland annat riskanalyser, mål, måluppföljning och utveckling. Verksamheten påverkas genom att spelreglerna blir tydliga, kommunikationskanaler specificeras och gränser för ansvarsområden sätts. Kvalitetsutvecklaren i Falkenberg ser ledningssystemet som ett hjälpmedel främst för cheferna, det blir något att lita sig på i det vardagliga arbetet men främst vid svårhanterliga förändringar. Genom externa och interna revisioner kontrolleras verksamheten och gällande rutiner, på så vis sker ständig förbättring i verksamheternas arbete. Certifieringen uppdateras regelbundet och för att behålla sin certifiering måste även verksamhetens ledningssystem uppdateras.

Även övriga respondenter ser fördelar i att certifieringen innebär ständig förbättring, det skapar en förändringsvan verksamhet som lättare kan hantera stora förändringar. Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad ser det som eftersträvansvärt att ha en organisation där förändring är normalt. Ekonomidirektören tror att det är lättare att få med personalen då det skapas delaktighet – om arbetet lönar sig får det direkt genomslag i och med att certifieringen klaras.

Kvalitetsutvecklaren i Falkenberg anser att ledningssystemet kan verka som ett stöd för ledningen om ersättningsmodellen införs. Det kan främst tjäna som indirekt konkurrensfördel då det bidrar till självkänslan i organisationen, det gäller att arbeta med hela verksamheten så patienterna märker att:

”det är bättre att gå hit än att gå dit”.

Genom att implementera ledningssystemet och ersättningsmodellen samtidigt anser kvalitetsutvecklaren i Falkenberg att det kan leda till ökad tydlighet och klarare orsaks- och verkanssamband. Även verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad ser positivt på ett gemensamt verktyg för verksamhetscheferna, då de måste kommunicera samma budskap. Verksamhetscheferna påpekar även att jämförelse mellan olika verksamheter underlättas.

5. Analys

I vår analys har resultatet av vår empiriska undersökning analyserats utifrån uppsatsens teoriavsnitt. Vi har utgått från teorin och kompletterat med resultatet från empirin samt det case som presenterats – trianguleringen slutförs. Grundtanken som löper genom hela analysen är att Landstinget Halland betraktas som en kunskapsorganisation som vi analyserar utifrån de misstag som, enligt Kotter (1995) är vanligt förekommande vid förändring samt de användbara verktyg vi kommit fram till i vårt teoriavsnitt. Avsnittet avslutas med de generella slutsatser analysen utmynnar i.

5.1. Kunskapsorganisation

Den offentliga sjukvården har länge varit ohotad på marknaden och därmed inte haft behov att förändra sin organisation. I och med det allt mer krävande affärsklimatet, med ökad valfrihet och medvetenhet, har dock även landstingen blivit kundberoende. I Landstinget Halland finns en medvetenhet om detta och landstingsdirektören har som åsikt att det är viktigt att möta befolkningens behov för annars kan patienterna gå till en konkurrent som bättre tillgodoser dessa. För att förtydliga vikten av kundberoende nämner både ekonomidirektören och förvaltningschefen i Halmstad och Laholm att Landstinget Hallands styrande verksamhetsperspektiv ska ersättas med ett befolkningsperspektiv. Svårigheten ligger dock vid genomförandet av denna förändring att Landstinget Halland är att betrakta som en kunskapsorganisation, beroende av personalens kunskaper och där individuella prestationer är avgörande. Teorin visar att det finns stora problem att överkomma för att förändra en sådan verksamhet.

Den förändring som Landstinget Halland eventuellt ska genomföra som effekt av den utvecklade ersättningsmodellen, innebär att samtliga vårdenheter ska verka på lika villkor och därmed minimera motsättningar och missnöje. Då humankapitalet är det dominerande elementet i en kunskapsorganisation kan upplevt missnöje följaktligen vara sårbart för organisationen. Det gäller för organisationen att skapa stark verksamhetskultur med möjlighet till personlig utveckling och autonomi, så nyckelpersoner behåller sin lojalitet.

Förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte framhåller att effekterna av den utvecklade ersättningsmodellen innebär förändringar i arbetsorganisationen och påverkar således humankapitalet. Flertalet respondenter betonar att modellens syfte är att utnyttja den samlade kompetensen och inte premiera nyckelpersoner. Detta kan leda till missnöje och minskad motivation bland läkarna då befolkningsperspektivet innebär att en del av

läkarnas tidigare makt går förlorad. Individens medvetenhet om sin egen betydelse kan nämligen försvåra förändring i kunskapsorganisationer och läkarna kan ses som en yrkesgrupp där just denna medvetenhet existerar. Detta medför stark naturlig solidaritet, något som kan klassificeras som klaner och sammankopplas med Anells (2005, s. 73) åsikter om läkarprofessionens position i förhållande till hela organisationen.

Det är speciellt viktigt vid affärssituationer präglade av osäkerhet, att organisationens och anställdas mål överensstämmer samt att det bör tydliggöras vad förväntningarna med prestationerna är. Detta kan vara ett problem i kunskapsorganisationer då de olika yrkesgrupperna definierar sina mål och förväntningar olika. Detta är något som chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad belyser och hon ser bland annat målstyrning, information och dialog med personalen som nyckelfaktorer för att lösa sådana situationer och genomföra en lyckad förändring. För att matcha anställdas personliga mål med organisationens är det viktigt att kommunicera förändringens nytta för de anställda, men framförallt kommunicera den nytta modellen kommer att innebära för patienten. Verksamhetschefen på Anderberg i Halmstad framhåller att det överordnade målet inom vården är att hjälpa människor, vilket förstärker vikten att kommunicera nyttan för patienten.

Förvaltningschefen i Falkenberg och Hyltes åsikt om att den nya modellen kommer att erbjuda internt fokus, kan fungera som ett incitament för att matcha de personliga målen med organisationens mål, samt driva utvecklingen framåt. Med den nya ersättningsmodellen blir det ekonomiska incitamentet till överensstämmande mål väldigt tydligt – om det inte finns några patienter finns det inga pengar och heller ingen verksamhet.

5.1.3. Service-management konceptet

Service-management konceptet som förklarar kunskapsorganisationer kan tillämpas på arbetssätt som karakteriserar hälso- och sjukvården. Det nuvarande ersättningssystemet i Landstinget Halland *segmenterar* kunder (patienter) genom geografisk indelning, dock existerar fortfarande valfrihet. Om den nya modellen går igenom, vilket majoriteten av respondenterna tror, förekommer ingen segmentering då patienterna fritt kan välja vårdenhet.

Servicekonceptet – tjänsten som erbjuds – ska tillgodose befolkningens behov något som landstingsdirektören särskilt betonar. Detta kan genomföras via informationsinsamling eftersom det genom information finns större möjlighet att erbjuda en förbättrad tjänst, något som kopplas till ekonomidirektörens åsikt om att varje vårdcentral ska fungera som en resultatenhet. Landstinget betraktas som en kunskapsorganisation och individerna är således en del av tjänstekonceptet, vilket leder till att faktorer som bemötande, kunnsighet och lyhördhet är en del av tjänsten och därför även servicekonceptet. Ekonomidirektören framhåller att om en vårdcentral inte fungerar beror det ofta på personalens brister.

Serviceleveranssystemet består av faktorer som påverkar hur väl kunden upplever sina behov tillgodosedda. Då patienten, som marknadsföraren för primärvården Halmstad påpekar, ofta inte kan ha åsikter om själva vården, spelar andra faktorer in som kan härledas till serviceleveranssystemet. Exempel på ytterligare kvaliteter för patienten är öppettider, inredning, väntetider och det första intrycket. Det gäller för vårdcentralen att förstå vad patienten verkligen vill ha för att uppfylla denna dimension i service-management konceptet.

Om servicekonceptet och serviceleveranssystemet fungerar i symbios erhåller organisationen en god *image*, det vill säga både kunden och personalen har goda föreställningar om organisationen och dess tjänster. Dessa föreställningar kan visualiseras och imagen förstärkas genom exempelvis marknadsundersökningar, något som primärvårdsområdet Halmstad utfört.

Organisationens *kultur* och *filosofi* påverkar ständigt arbetet inom organisationen och kan ses som övergripande ramar. Ekonomidirektören anser att ramar av detta slag kan sättas av högre ort, men ser ett stort behov av att utnyttja den kreativitet och de idéer som finns inom varje enhet. Genom att utnyttja detta agerar och organiseras enheten på bästa sätt utifrån behoven - serviceleveranssystemet anpassas, något som är ett mål med konceptet. Även förändringsbenägenheten, som av respondenterna generellt anses vara låg i Landstinget Halland, är en del av organisationens kultur och påverkar service management konceptet.

5.2. Förändring i organisationer

Kotter (1995) har utformat 10 steg som demonstrerar var organisationer ofta gör misstag i förändringsprocesser vilket kan leda till motstånd. Vi har valt att utgå från dessa steg för att förklara förändring i organisationer med starka professioner och komplettera med respondenternas svar.

5.2.1. Kotters steg till en framgångsrik förändring

Enligt Kotter (1995) är steg (1.) och (2.) generella och något som bör tas hänsyn till vid all förändring oavsett omständighet. Steg nummer (1.) – att varje förändring tar tid – betonar även chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad, det är viktigt att tidsaspekten förstås och respekteras då det är svårt att få alla berörda positiva till förändringen. Det finns dock olika åsikter om tidsaspekten i Landstinget Halland, speciellt i Halmstad där en stor förändring redan ägt rum. Förvaltningschefen i Halmstad och Laholm tror att förändringen kommer att gå relativt enkelt och fort. Följande steg, nummer (2.) – misstag som görs i något steg får effekter på efterföljande steg – kan återfinnas i ekonomidirektörens svar där hon framhåller att det är av stor vikt att se hur hela organisationen utformas för att bli framgångsrik, det räcker inte att enskilda enheter förändras utan det måste speglas i hela organisationen. Något som ytterligare är en svårighet vid förändring i kunskapsorganisationer.

Not establishing a great enough sense of urgency

En förändringsprocess bör starta genom att undersöka organisationens konkurrensmässiga situation och kommunicera denna till hela organisationen. Det är viktigt att i en kunskapsorganisation få alla yrkesgrupper medvetna om situationen. Detta kan liknas vid den åsikt chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad har, att en organisation måste trimmas för att klara en konkurrenssituation, till exempel med hjälp av marknadsundersökningar, marknadsplaner och kompetensinventering. En marknadsundersökning som utfördes i primärvårdsområdet Halmstad visade positivt resultat och detta kommunicerades till hela verksamheten för att öka motivationen och stoltheten, något som är målet med detta steg. Internmarknadsföring är en viktig del i uppstartandet av en förändringsprocess där det centrala är att frågan lyfts upp och diskuteras, inte resultatet som uppnås.

Den svenska primärvården behöver idag både tradition och förnyelse för att klara sig i framtiden, med betoning på förnyelse. För att en förändringsprocess ska starta och fortgå gäller det att verksamheten och de anställda själva förstår vad som står på spel – att det nu är upp till patienten att välja och valet sker utifrån deras egna kriterier. Även förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte tar upp svårigheten med att förändra attityder och värderingar, speciellt i en organisation som denna. Hon ser det dock med den nya ersättningsmodellen som ofrånkomligt, om anställda inte kommer till insikt kan deras jobb hotas.

Not creating a powerful enough guiding coalition

En förändring bör ledas av en grupp representanter från alla delar av organisationen, vilket kan ses som en kombination av *top-down* och *bottom-up* ledarskap.

Förr lades tyngdpunkt på formella processer vid implementering av förändringsstrategier men nu har dock synsättet ändrats och mer vikt läggs vid de mjukare, sociala processerna. Enligt ekonomichefen i Falkenberg och Hylte har Landstinget Halland ändrat strategi för att utarbeta förändringsplaner, nu har idén förankrats i politiken innan specifika ”hur-frågor” besvarats – idén ska alltså accepteras innan formella processer och tillvägagångssätt utarbetas. De formella processerna har dock inte helt övergivits, landstingsdirektören framhåller att fastän fokus har gått från politiken till anställda och befolkningen, behåller politikerna sin position som styrande organ och fortsätter sätta övergripande ramar. Detta poängterar även Anell, då han ser att det är dessa som har störst kunskap och således mest lämpade att utveckla en ersättningsmodell. Respondenterna ser en funktion med formella processer och betonar att det är svårt att informera anställda utan fullständiga svar på frågor som kan komma upp. Därmed är det svårt att förankra nya idéer i verksamheten.

Flertalet respondenter är medvetna om att genom en renodlad *top-down* styrning kan negativa konsekvenser, såsom missnöje och försämrade arbetsförhållanden, uppstå. Tillvägagångssättet i Landstinget Halland ter sig dock vara mer som en kombination av *top-down* och *bottom-up* för att engagera så många som möjligt i processen, vilket kan vara viktigt i kunskapsorganisationer med starka professioner. Exempel på Hallands tillvägagångssätt är att information om modellen har kommunicerats ut till hela organisationen samt att samtliga anställda är välkomna att komma med åsikter och idéer.

Lacking a vision

I alla organisationer bör det finnas en tydlig vision och tydliga mål. Detta är dock kanske speciellt viktigt i kunskapsorganisationer eftersom det ger alla yrkesgrupper incitament att sträva mot samma saker. Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad framhåller att den utvecklade ersättningsmodellen kommer tydliggöra uppdraget och vad som ingår. Detta nämner även förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte som ser modellen som ett incitament – om en enhet får mer pengar kan detta sätta guldkant på tillvaron. Flertalet respondenter ser pengar som en tydlig intresseväckare till högre motivation och en sporre för anställda att visa sin kompetens. Det är ett incitament som tidigare gett positiv respons bland personalen då kopplingen mellan pengar och utfört arbete är tydlig.

Undercommunicating the vision by a factor of ten

Landstinget Halland har enligt majoriteten av respondenterna generellt en låg förändringsbenägenhet, vilket kvalitetsutvecklaren i Falkenberg tror bero på organisationens storlek och gällande organisationsstruktur. Kotter (1995) påpekar att det i detta fall är viktigt att klargöra hur alla delar passar in. Verksamhetschefen i Varberg anser att om verksamhetschefer ska kunna utföra den dagliga kommunikationen och visa hur alla delar passar in, måste även chefer högre upp i organisationen sträva efter att hålla kommunikationskanalerna öppna och vara tydliga med mål och uppdrag. Just i kunskapsorganisationer är det av stor vikt att alla i verksamheten får en tydlig bild av sin betydelse, oavsett yrkestillhörighet. Förändringströttheten som, enligt ekonomidirektören och förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte, kan återfinnas i organisationen måste överkommas med öppenhet och kommunikation och ledarna måste, som Kotter (1995) uttrycker det - *walk the talk*.

Not removing obstacles to the new vision

Det är av stor vikt att samtliga strukturer och processer anpassas och stärker visionen, annars kan arbetet vara förgäves. Även i detta steg nämns *walk the talk*, verksamhetschefen måste våga välkomna förändringen och informera sina anställda för att undvika motstånd och förändra attityder. Detta är något som förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte påpekar är ett långsiktigt arbete som kräver en effektiv intern marknadsföring. Alla anställda måste förstå sin roll som marknadsförare för verksamheten.

Det måste alltså, som ekonomidirektören nämner, in ett annat tänk i organisationen. Detta kan bli en mödosam mental resa då det krävs medvetenhet hos individer om att ens perspektiv måste förändras, något som kan förenklas om anställda är informerade och inblandade från början. Om inte detta sker kan det skapa oro för förändring längre ner i organisationen.

Individer går genom en reaktionsprocess när de konfronteras med större organisatoriska förändringar. Processens fyra faser överensstämmer med den process chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad anser framträda vid en stundande förändring – frustration innan förändringen, tiden innan acceptans samt total acceptans. Även förvaltningschefen i Halmstad och Laholm talar om en tidsprocess där individens åsikter måste få mogna innan det är möjligt för modellen att få genomslag.

Faserna i reaktionsprocessen kan verka som motverkansfaktorer till anpassning. Ett flertal respondenter är medvetna om att det finns folk som inte vill eller inte orkar med förändringar och det är verksamhetschefens ansvar att se till att dessa personer inte motverkar processen – deras syn får inte genomsyra verksamheten. Specifikt för sjukvården är vikten av att beslutsfattarna får med sig den medicinska professionen, läkarna, vilket har visat sig i Landstinget Halland där förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte har mött detta motstånd från läkare som anser att den nya modellen är ”dödsstöten för allmänläkeriet”.

För att överkomma motstånd så det bidrar till en framgångsrik förändring, krävs att ansvariga måste vara involverade och övertygade, något som chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad håller med om. Hon menar att de ansvariga måste bli ”eldsjälar”.

Not systematically planning for and creating short-term wins

Ett klart belöningsystem kan fungera som ett styrmedel för att uppnå bästa resultat. Den nya ersättningsmodellens mest tydliga belöningsystem är att verksamheterna får mer pengar ju fler listade patienter de har. Individer måste ha kortsiktiga mål att kämpa mot och i Landstinget Hallands fall framhåller förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte att primärvården, i och med den nya ersättningsmodellen, får större möjlighet att påverka kundnöjdheten, och kortsiktiga mål kan vara att successivt överkomma de negativa bilder allmänheten har av organisationen. De två nyckelposterna på en vårdcentral är

receptionisten och telefonisten – om de gör ett bra jobb kan halva resan vara vunnen och kortsiktiga mål har uppfyllts. Detta är ett exempel på hur allas positioner inom en kunskapsorganisation är av stor betydelse för att lyckat resultat, det är inte bara läkarna som räknas. Ytterligare en faktor att planera och sträva efter är, enligt utvecklingschefen i Halmstad och Laholm, att tydliggöra hur mycket en patient är värd.

Declaring victory too soon

En organisation som gått igenom en förändringsprocess får inte sluta kämpa bara för att den klarat av den synliga förändringsfasen, vilket synnerligen gäller i Landstinget Halland vid introduktionen av den nya ersättningsmodellen. Det blir, precis som utvecklingschefen i Halmstad och Laholm säger, att offentlig verksamhet i likhet med privat hela tiden måste kämpa för att få pengar. Om förändringen inte ständigt aktualiseras kan även investeringar komma att lida. Som chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad uttrycker det, enheterna måste inse att det inte går att handla förrän det finns pengar.

En drivkraft som landstingsdirektören och ekonomidirektören anser leda till ständig förändring i sjukvården är önskan om att tillgodose befolkningens behov och önskemål. Det är först när detta görs som effektivitet egentligen skapas.

Not anchoring changes in the corporation's culture

Ett klart samband som måste bäddas in i organisationen, är det mellan förändrat arbetssätt och resultat. Med den utvecklade ersättningsmodellen gäller, som utvecklingschefen i Halmstad och Laholm belyser, att om verksamheten genererar tillräckligt många listade patienter och på så sätt får intäkter, ges möjlighet att utveckla enheten och bibehålla arbetsstyrkan. Förvaltningschefen i Halmstad och Laholm anser att det långsiktiga resultatet kan förstärkas genom att grundlägga och ta tillvara på de fördelar offentlig vård har gentemot privat vård.

Något som ytterligare kan vara både positivt och negativt för kunskapsorganisationer är, som verksamhetschefen i Varberg påpekar, antalet professioner som samverkar kring varje patient. Alla inblandade måste förstå varandras betydelse för ett lyckat resultat.

5.3. Viktiga verktyg vid genomförandet av en förändring

Här presenteras de verktyg som tagits fram i teorikapitlet och som på olika sätt kan hjälpa en organisation genom en förändringsprocess och därmed undvika de misstag som kan leda till motstånd.

5.3.1. Kommunikation – ett nyckelbegrepp vid förändringsprocesser

Kommunikation är ett nyckelbegrepp vid förändringsprocesser, något som flertalet respondenter betonar. Då alla individer skapar mening och tolkar meddelanden utifrån sina egna förutsättningar måste detta tas hänsyn till, något som ekonomidirektören är medveten om. Hon åsyftar att det kan innebära en risk då ett meddelande tenderar att förlora sin riktighet ju längre ner i verksamheten det kommer, om inte förutsättningarna är samma i alla led. Detta har försökts att undvikas genom att tillämpa ett linjeperspektiv i kommunikationen. Det rör sig således om en tvåvägskommunikation där meddelandets mening kan förändras under sändandets gång.

Huruvida feedback involveras, det vill säga om det är en asymmetrisk eller symmetrisk kommunikation, är olika beroende på var i organisationen kommunikationen sker. Av respondenternas svar framgår att feedback existerar och tas emot på vårdcentralerna, men existensen av feedback framgår inte lika klart då informationen sprids från utvecklarna och ner i organisationen. Det är viktigt att involvera feedback i sin kommunikation då det kan ses som givande av en sorts respekt, något som särskilt bör beaktas i kunskapsorganisationer för att påvisa alla yrkesgruppers betydelse för verksamheten.

Kommunikation vid en förändringsprocess kan tillföra tillit och undanröja misstro, vilket även landstingsdirektören håller med om – kommunikation kan öka förståelsen. Både teorier och respondenter framhåller vikten av tydlighet i kommunikationen då en orsak till motstånd ofta är att berörda inte fått en tydlig förklaring. Sändaren måste klargöra sina målsättningar och hur de ska nås. Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad framhåller problemet med blockerade individer och anser att det ofta är individer som upplever förändringen som hotfull som främst blir blockerade. För att överkomma detta måste information upprepas då åsikterna mognat.

De tre nivåer av kommunikation vid förändringsarbete som Karlöf och Söderberg (1991, s. 313) tar upp kan kopplas till hur informationsflödet sker inom en kunskapsorganisation som Landstinget Halland.

Policykommunikation är kommunikation som informerar om övergripande ramar för förändringsarbetet, det vill säga vart verksamheten strävar och varför. Denna information måste tas hänsyn till och kommuniceras på samma sätt ut till hela organisationen.

Processkommunikation vänder sig till mottagarens handlingsorienterade förmåga, det vill säga att verksamhetschefen måste hitta rätt incitament och kommunicera det till medarbetarna. Verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad nämner denna sorts kommunikation som den ekonomiska aspekten där de ekonomiska incitamenten är det som får anställda att handla. Ekonomiska incitament ger, enligt henne, klara och tydliga budskap och därför bra respons.

Social kommunikation berör individers känslomässiga förmåga och verksamhetschefen måste finna belöningar som stimulerar bra prestationer samt låta medarbetarna komma till tals. Detta kan kopplas till vad verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad benämner som en pedagogisk aspekt och hon anser att en mix av processkommunikation och social kommunikation är nödvändig för att medarbetarna ska orka med.

5.3.2. Ledarskap – en grundsten i organisationer

Landstinget Halland decentraliserar makten i den nya ersättningsmodellen genom att bland annat ge verksamhetscheferna på vårdcentralerna mer makt och ansvar. Det är dock viktigt med fortsatt samstämmighet mellan mellanchefer och deras chefers åsikter.

Samtliga respondenter framhåller att verksamhetschefen får en betydande roll i och med det eventuella införandet av den nya ersättningsmodellen, det gäller att få dem positiva och aktiva. Ska verksamhetscheferna axla mycket ansvar bör de vara empatiska samt inneha retoriska kunskaper vilket kan öka motivation, förtroende och skapa en större gemenskap. Dessa egenskaper medför att anställda vill följa ledaren, något som utvecklingschefen i Halmstad och Laholm poängterar – det kan skapa en vi-känsla i hela verksamheten. En ledare bör, speciellt då förändringar är förestående, ha förmåga att förklara orsaker, argumentera övertygande utan att vara övertalande och vara tydlig.

Ett av de vanligaste misstagen vid en förändringsprocess är att ledare är oförmögna att hantera och överkomma motstånd vilket, enligt förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte, kan avhjälpas med ledarskap som ger anställda delaktighet. Vikten av att en kunskapsorganisation kännetecknas av delaktighet samt möjlighet att involveras i alla aspekter i förändringsprocessen, understryks även av Kotter (1993) och Larsson.

Förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte framhåller dock att det ofta inte går att nå total enighet, utan det måste finnas vissa övergripande ramar. Motstånd kan minskas genom att en förändring presenteras med en tillfredsställande och tillförlitlig förklaring, då detta bidrar till att starka individer lättare accepterar beslut. Ledaren måste förtjäna tilliten, vilket kan ske genom konstant dialog med sina medarbetare, eller enligt Larsson, genom skapandet och upprätthållandet av förtroende. Detta framhålls även av de båda verksamhetscheferna, som också betonar vikten av att informera sin personal.

Vid förändring kan det underlätta för ledaren att ha stöd i ett gemensamt system, som exempelvis kvalitetscertifieringen. Verksamhetscheferna ser att detta kan vara ett bra verktyg, då de bör kommunicera samma budskap. Det ger möjlighet att jämföra olika verksamheter.

5.3.3. Hög motivation kan vara en framgångsfaktor

Det är viktigt för kunskapsorganisationer att involvera alla anställda, vilket kan öka motivationen. Enligt de verksamhetschefer som intervjuats, involveras anställda ständigt för att göra dem inställda och beredda på en eventuell förändring. Verksamhetscheferna ser det viktigt att upprätthålla kontinuerlig dialog med anställda för att på så sätt visa att de tar sig tid för medarbetarna. Landstinget Halland använder sig även av enkäter för att ta reda på hur anställda mår och hur de upplever arbetsklimatet. Respekt och förståelse för den enskilda anser chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad vara vitalt. Ett ytterligare sätt att skapa motivation är att ha rätt incitament. Detta är speciellt viktigt i organisationer med starka professioner då incitament kan ge olika respons i varje yrkesgrupp.

Förändringar kan ske på individnivå, på organisatorisk nivå samt genom nya lagar och regler. De två verksamhetscheferna samt förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte säger att äldre medarbetare generellt erbjuder mer motstånd än yngre. Det kan ses som om förändringen ”fastnat” på organisatorisk nivå och inte nått ner till individnivå och motivationen saknas således. En anledning till svårigheten att motivera personal i en kunskapsorganisation är, enligt landstingsdirektören, att det finns yrkesgrupper som generellt är negativa till förändring, vilket skapar oro och osäkerhet. Detta stämmer med de påverkansfaktorer till motivation som Osteraker (1999) nämner, samt Anells (2005, s. 72) åsikt om de högre professionerna, läkarna.

5.3.4. Kultur kan vara ett effektivt styrinstrument

Det är viktigt att skapa en anpassningsbar kultur för att förenkla genomförandet av förändringar med det kan dock vara svårt att bryta starkt etablerade traditioner, såsom de inom kunskapsorganisationer som sjukvården. Den inneboende värderingen, och således del av kulturen inom sjukvården, är att arbetet i grunden handlar om att hjälpa människor.

Om den utvecklade kvalitetscertifieringen införs i hela Landstinget Halland kommer förändring, enligt kvalitetsutvecklaren i Falkenberg, ske naturligt och genomsyra hela organisationen. Eftersom kvalitetscertifieringen innebär att organisationen måste vara anpassningsbar, kommer detta att speglas i organisationens kultur. Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad ser det som eftersträvansvärt att ha en organisation där förändring är normalt och Anell tillägger att en ständig förnyelse inom landstinget är ett måste i dagens samhälle.

Kulturer som ignorerar förändring har svårt att implementera nya strategier, vilket leder till mindre innovativ personal. Ekonomidirektören belyser vikten av att involvera personalen, få dem delaktiga och innovativa, något som certifieringen kan hjälpa till med i och med att belöningen för arbetet visar sig omedelbart – certifieringen klaras.

5.4. Användbara strategier vid förändringsarbete

För att lyckas med förändring krävs en klarlagd strategi, att alla individer klart ser vart organisationen strävar. Målet med den nya ersättningsmodellen är att samtliga vårdcentraler får ersättning efter antal listade patienter men strategin för att uppnå detta är emellertid vag, då det enligt ekonomichefen i Falkenberg och Hylte ännu saknas svar på många ”hur-frågor”.

5.4.1. Benchmarking - ta till vara på konkurrenters fördelar

Flertalet respondenter, till exempel landstingsdirektören, ser möjligheten att hämta inspiration från privata vårdcentraler då dessa länge haft det rent vinstdrivande tänkandet i organisationen. Orsaken till att offentliga verksamheter inte har detta perspektiv är att de har verkat i en icke-vinstskapande kultur med en stark organisatorisk identitet som innebär en barriär att se utanför de egna gränserna. Det är dock, enligt förvaltningschefen i Halmstad och Laholm, detta vinstdrivande perspektiv offentliga vårdcentraler måste anamma i och med utvecklandet och det eventuella införandet av ersättningsmodellen.

Benchmarking innebär observation av hur skickliga konkurrenter agerar för att sedan applicera på den egna organisationen och landstingsdirektören nämner tillgänglighet samt serviceanda som faktorer som kan tas efter från privata vårdcentraler.

Primärvårdsområdet Halmstad genomgick för ett antal år sedan en förändring gällande ersättningar till läkarmottagningar, och chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad menar att de hade fördelen att ha draghjälp av tandvården som för länge sedan blev konkurrensutsatta. *Benchmarking* har således redan i viss mån använts i Landstinget Halland.

5.4.2. Strategiska kartor – ett verktyg för navigering

En *strategisk karta* erbjuder redskap för visualisering och syftar till att ta fram strategier som är enkla och lättkommunicerade. Detta kan appliceras på det som förvaltningschefen i Halmstad och Laholm framför – att då förändring handlar om en inre resa måste berörda se klara samband.

Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad använder idag balanserat styrkort för att tydliggöra processer, dock är *strategiska kartor* ett verktyg som samlar

personalen och ger dem möjlighet att påverka direkt. Chefen för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad menar att genom låta personalen komma till tals, ökar engagemanget och de blir mer villiga att ta till sig förändringen. Ekonomidirektören tror att en anledning till att det anses vara bättre att arbeta i den privata sektorn är möjligheten att påverka sitt eget arbete, men hon ser ingen svårighet att implementera samma möjlighet till påverkan i den offentliga vården. Genom att använda en *strategisk karta* visualiseras problemet och det förenklas att identifiera var förändring och förbättring bör ske.

5.4.3. Forcefield analysis – identifiera krafter för och emot förändring

Genom upprättandet av en *forcefield analysis* kan krafter för och emot förändring identifieras och arbetas med. Den eventuellt förestående förändringen i Landstinget Halland är en påtvingad förändring, därför bör en *forcefield analysis* användas för att reducera motstånd och utreda vilka orsaker som ligger till grund för missnöjet. För att lyckas med detta ser verksamhetschefen på Andersberg i Halmstad kommunikation som det främsta redskapet.

5.5. Slutsatser

Som svar på vårt övergripande syfte – *att utveckla en referensram med centrala faktorer för hur förändring framgångsrikt ska genomföras i en organisation med starka professioner* – presenteras här våra generella slutsatser för organisationer präglade av sina professioner.

- *En organisations kultur kan verka som styrverktyg.*

En kunskapsorganisation består av starka identiteter vilket innebär att nyckeln till att skapa en förändringsvan verksamhet ligger i att få individerna att samverka och skapa en homogen organisationskultur. Anställda i organisationen borde verka som klaner. Genom en homogen kultur är det lättare att implementera förändringar och då kulturen tillåter förändring gör även individerna det. Detta kan uppnås genom gemensamma system för ständig förbättring.

- *Anställdas och organisationens mål och visioner måste överensstämma.*

För att framgångsrikt klara av en förändringsprocess måste hela organisationen genomsyras av ett samstämmigt tänkande och sträva mot samma sak. I en

kunskapsorganisation med många starka yrkesgrupper är detta en grundläggande del. Det är viktigt att finna en gemensam vision samt de vägar och verktyg som krävs. Nyttan med förändringen måste visualiseras och kommuniceras till alla yrkesgrupper.

➤ *Kommunikation är en grundpelare i förändringsprocessen.*

Essentiellt för genomförandet av en förändring är klar och tydlig kommunikation i alla skeden. Målstyrning, information och dialog med personalen är nyckelfaktorer och det är viktigt att involvera feedback då feedback innebär ett givande av respekt. I kunskapsorganisationer är det viktigt att betona alla anställdas betydelse för verksamheten och genom att uppmuntra feedback får anställda en möjlighet att känna denna betydelse. Att alla anställda får samma information är av stor vikt men även då linjär kommunikation enligt teorin är att föredra borde kommunikationen i kunskapsorganisationer förändras beroende på vem som är mottagare. Genom att anpassa kommunikationen så att den passar olika yrkesgrupper är det lättare att nå och skapa förståelse och en positiv inställning till förändring hos de anställda.

➤ *Tydliga incitament är viktiga så samtliga berörda förstår nyttan med förändringen.*

Genom att satsa på intern marknadsföring skapas stolthet, ökad motivation samt ökad vi-känsla. Rätt incitament bidrar till lyckad intern marknadsföring. I kunskapsorganisationer är humankapitalet i fokus och bör involveras i förändringsprocessen för att få möjlighet att påverka och relatera till sin arbetssituation. Anställda måste förstå vikten av att samverka mellan yrkesgrupperna och det måste därmed finnas tydliga incitament kopplade till prestation.

➤ *Ett bra ledarskap är en förutsättning för genomförandet av en lyckad förändring.*

För att genomföra en framgångsrik förändring bör ledare vara involverade och övertygade samt ha kännedom om individers försvarsmekanismer och hur att överkomma dessa. I organisationer med starka professioner bör ledare kunna informera sina anställda på ett tillförlitligt sätt så individer lättare kan acceptera beslut. Det är också ledarens roll att finna rätt incitament för sina anställda.

➤ *Klarlagda strategier krävs för att genomföra en lyckad förändring.*

Klara strategier kan vara användbara redskap för att överkomma motstånd till förändring. Genom strategier kan motstånd identifieras och anställda ges möjlighet att involveras. Det är viktigt att organisationens vision genomsyrar strategin och att ledare väljer strategier som bäst passar verksamheten och tidsaspekten.

6. Diskussion

I diskussionen avser vi att presentera våra tankar om vilka faktorer vi anser Landstinget Halland bör tänka på för att genomföra en förändring. Avsnittet avslutas med att, i punktform, besvara vårt delsyfte.

6.1 Att genomföra förändring i Landstinget Halland

Att verka i dagens komplexa affärsklimat innebär att organisationer ständigt utsätts för förändrade marknadskrafter såsom konkurrenters agerande och krav från kunder. Detta medför att organisationer, även offentliga, måste utvecklas utifrån marknaden och bedöma sina möjligheter. Förändring är således oundvikligt.

När vi började fördjupa oss i området fann vi att organisationer med starka professioner har en stor utmaning framför sig när de ska genomföra en förändring. Hur kommer det sig att det är så mycket svårare för dessa organisationer att förändra än övriga? Vi anser orsaken kunna vara det faktum att då dessa organisationer består av människor med mycket stark yrkeskoppling och därmed också olika tycken och behov, gäller det att ta hänsyn till så mycket mer än vad som först kan tänkas. Det finns mycket teori om hur organisationer ska genomföra en förändring, dock finns få som kan guida en professionspräglad organisation genom det massiva arbete en förändring kan innebära.

För att förändring i organisationer med starka professioner ska kunna ske måste de mjukare, sociala processerna tas stor hänsyn till. Vi håller med teoretiker när de framhåller vikten av att humankapitalet ska stå i fokus, frångås detta kan än större motstånd väckas. Det är, enligt oss, viktigt att ledare ansvariga för att genomföra förändringen grundligt undersöker var och varför motståndet har sin upprinnelse. Det förefaller onödigt att bearbeta alla faktorer som kan överkomma motstånd, om det bara är ett område som är infekterat. Då förändring är en så pass stor utmaning i sig själv är det obefogat att förändra mer än vad som behövs, det ger bara upphov till än mer motstånd.

Ett verktyg vi anser kan verka som en sporre till förändring kan komma ur externt fokus genom informationsspridning till allmänheten om pågående förändring. På så sätt ökar konsumentmedvetenheten om vilka krav de kan ställa och förväntas få uppfyllda. Om pressen att uppfylla krav ökar på anställda, kan detta komma att öka motivationen – det upplevs som en sporre att visa sin kompetens. Då olika konsumenter har olika krav måste anställda även förstå vikten av att möta varje kund utefter dennes personliga krav och

behov, vilket kan leda till att rollfördelningen på arbetsplatsen blir olik dagens. Detta uttrycktes bra av förvaltningschefen i Falkenberg och Hylte som sa att då patienten/kunden har en önskan om att bli väl bemött, blir de nya nyckelposterna på en vårdcentral receptionisten och telefonisten. Vi anser att dessa nyckelposter dock inte kan klara sig utan stödet från övriga professioner, alla måste samarbeta då det endast är helhetsintrycket som brukar bestå efter en upplevelse.

Denna samverkan mellan professionerna kan vara svår att uppnå, men vi anser detta vara ett resultat av bland annat en alltför snäv kultur som tidigare inte uppmuntrat samverkan speciellt mycket, utan sett varje profession som en autonom enhet. I fallet med Landstinget Halland och den utvecklade ersättningsmodellen blir en samverkan mellan professionerna absolut essentiell då situationen i slutändan kan leda till marknadsutträde och förlust av jobbet. Vi anser att Osterakers (1999) teorier om attityder och värderingar hos individer kan användas som verktyg för att i slutändan påverka kulturen. Det gäller att börja förändringen hos den enskilda individen, tills förändringen genomsyrar organisationen så pass att den påverkar kulturen.

Precis som teorin och empirin visar har mellancheferna, i vårt fall verksamhetscheferna, en stor roll när det gäller att påbörja denna förändring på individnivå, då det är dessa som har störst kunskap om verksamheten och rådande kultur – de vet var det finns behov för förändring. Genom att ta hänsyn till rådande omständigheter och verksamhetens förutsättningar, kan de verktyg vi tidigare redovisat för anpassas och implementeras.

Ur kommunikationssynpunkt gäller, precis som vid andra förändringar, att denna ska vara tydlig. Tydlighet kan förstärkas genom att tillämpa de redovisade strategierna för förändring, till exempel strategiska kartor. Dessa har fördelen att visualisera de områden som kräver förändring samt är ett redskap för att involvera samtliga anställda i processen. Vid förändring i organisationer med starka professioner måste, utöver tydlighet, även tillförlitlighet betonas. Detta kan vara ett problem med den situation Landstinget Halland befinner sig idag – det finns många ”hur-frågor” som inte än är besvarade och därför kan inga riktigt tillförlitliga svar ges av verksamhetschefen. Detta är något som kan hindra en vidare samverkan mellan professionerna eftersom sambandet mellan ansträngning och resultat ännu inte är tillräckligt klart för att motivera till den förändring som måste ske. Vi tror att Landstinget Halland måste satsa på att besvara de tyngsta ”hur-frågorna” innan jämställdhet mellan professionerna kan ses som något positivt.

En lösning på den snäva kulturen och samverkansproblemet kan vara relativt enkel, även om inte alla ”hur-frågor” är besvarade kan rätt incitament ändå skapa nödvändig samverkan. Vi anser att offentliga organisationer, både på ledningsnivå och bland andra anställda, måste inse att de är en del av den nya marknaden och således inte kan blunda för den genomslagskraft pengar besitter. Att pengar är den tydligaste länken mellan arbete och resultat är något som ständigt framkommer i dialogen med respondenterna, även om vi har fått uppfattningen om att det är något som inte talas högt om som ett effektivt verktyg för att genomföra förändring. I fallet med Landstinget Halland kommer pengar ha en ytterst viktig funktion, om inte vårdcentralers professioner samverkar och genererar listade patienter får de inga pengar och verksamheten kan inte fortsätta.

Vi är medvetna om att det innebär en förändring för Landstinget Halland att börja tala om pengar som incitament. Det kan vara klokt att inledningsvis formulera sig med försiktighet och koppla den ekonomiska vinsten till det övergripande målet med vården, att hjälpa människor. Detta kan ske genom att till exempel förbättra förutsättningarna för vården, renovera och anpassa lokalerna eller erbjuda utbildningsdagar för personalen. Det är det ekonomiska och marknadsmässiga tänkandet, naturligtvis i samverkan med vårdkvalitet och kundhänsyn, som bör genomsyra kulturen i framtidens vårdcentraler i Halland.

En av respondenterna framhöll faktumet att det är eftersträvansvärt att ha en organisation där förändring är naturlig. Det står även formulerat i Landstingets Hallands mål att de strävar efter att uppvisa en förändringskraft, något vi tycker ska finnas i varje organisation men till viss del saknar i Landstinget Halland. Detta kan dock uppnås genom att implementera det i Falkenberg utarbetade kvalitetscertifieringssystemet. Detta är ett verktyg för ständig förändring då, för att behålla sin certifiering, verksamheten kontinuerligt måste uppdatera sitt ledningssystem till gällande standard samt tillämpa ständig förbättring i verksamhetens arbete. Vi anser att verksamhetscheferna kan använda detta system för att på sikt påverka organisationens kultur och även höja den generellt låga förändringsbenägenhet som råder.

Förändringsbenägenheten har dock visat sig vara högre i vissa delar av länet, något vi anser att övriga områden bör utnyttja. Vi ser det viktigt att både titta i sin egen organisation efter nyttig kunskap, men även vidga sina vyer ytterligare och se vad andra i andra branscher gjort bra. Genom att anamma deras handlande och anpassa till den egna situationen och verksamheten kan nyttiga fördelar erhållas. Det förefaller onödigt att uppfinna hjulet två gånger.

Det är dock viktigt att betona att förändring tar tid, något som visat sig av tillskanskad forskning, och det är vitalt för en lyckad förändring att låta den ta sin tid och inte, som Kotter (1995) säger, sluta kämpa. Detta är speciellt gällande då den i Landstinget Halland kommande förändringen innebär en förändring i organisationens kultur och identitet. Vi anser att genom att tillämpa ekonomiska incitament kan förändringen som krävs i Landstinget Halland komma igång. Men för att processen inte ska avstanna måste ansvariga hitta situationsenliga verktyg och på så sätt fästa förändringen på individnivå. Om ansvariga lyckas med detta tror vi att individerna blir så pass engagerade att de själva driver förändringen framåt och får den att bli en del av organisationens kultur.

6.1.2. Att tänka på för Landstinget Halland inför kommande förändring

- Informationsspridning till allmänheten kan vara ett verktyg som sporrar anställda att själva inse vilka behov de måste tillgodose.
- Tillförlitlig information är ett verktyg för att få med professionerna. Linjeperspektivet i kommunikationen måste upprätthållas och de tyngsta ”hur-frågorna” måste besvaras och kommuniceras. Hur information kommuniceras bör dock förändras beroende på vilka mottagarna är eftersom olika yrkesgrupper tolkar meddelande på olika sätt.
- Då verksamhetschefen innehar en nyckelposition i förändringsarbetet måste denna vara övertygad att förändringen är till nytta. Då de vet vad som krävs för att övertyga individerna i sin verksamhet, måste verksamhetscheferna få den autonomi, men även det stöd, som situationen kräver.
- De ekonomiska incitamenten är essentiella för att kortsiktigt få professioner att samverka. Detta är en grundpelare för en ny kultur som välkomnar det marknadsmässiga perspektivet den utvecklade ersättningsmodellen innebär.
- Om en förändringsvan kultur eftersträvas, kan kvalitetscertifieringen vara ett verktyg då det kräver ständig förändring och förbättring.
- Det är viktigt att ta tillvara på den kunskap som redan finns i organisationen samt inte vara främmande för att se utanför traditionella gränser för att få inspiration angående hur förändringar kan genomdrivas.

6.2. Förslag till vidare forskning

Efter utfört arbete har ett antal tankar om ytterligare forskning framkommit. Det skulle vara intressant att, en tid efter ersättningsmodellen har implementerats, utreda hur arbetet med att genomföra förändringen i Landstinget Halland gick till samt dra paralleller till denna forskning.

Ytterligare områden som kan forskas vidare i är hur privata vårdcentraler handlar i jämförelse med offentliga vårdcentraler och ytterligare utreda vilka faktorer de offentliga kan tänkas ta efter. Detta kan ske genom att ta reda på befolkningens/patienters åsikter om privat respektive offentlig vård.

Vi har påvisat att sjukvården är en organisation med starka professioner och det skulle vara intressant att jämföra denna typ av organisation med en organisation som handlar på den privata marknaden. Detta för att se om de olika organisationerna skiljer sig åt samt utläsa vad de i framtiden kan lära sig av varandra.

7. Källförteckning

7.1. Artiklar

Armitage, H. och Scholey, C. (2003) Mapping mavens – how private and public companies gain from strategy mapping. *CMA Management*, vol. 77, no. 3, pp. 15-18

Barett, D.J. (2005) Strong communications skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, pp. 385-390

Bijlsma, K. och Koopman, P. (2003) Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, vol. 32, no. 5, pp. 543-555

Bovey, W. och Hede, A. (2001) Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, no. 7, pp. 534-548

Chen, J-C. och Silverthorne C. (2004) Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *The Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 26, no. 4, pp. 280-288

Conley Tyler, M. (2005) Benchmarking in non-profit sector in Australia. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 219-235

Drouillard, S.E. och Kleiner B.H. (1996) Techniques:” Good” leadership. *Management Development Review*, vol. 9, no. 5. pp. 30-33

Erdem, F. och Ozen, J. (2003) Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 9, no. 5/6, pp. 131-135

Gillespie, N.A. och Mann, L. (2004) Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, no. 6, pp. 588-607

Graetz, F. (2000) Strategic change leadership. *Management Decision*, vol 38, no. 8, pp. 550-562

Joyce, P. (2004) Public sector strategic management: the changes required. *Strategic Change*, vol. 13, no. 3, pp. 107-110

Kim, W.C. och Mauborgne, R. (2002) Charting Your Company's Future. *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 6, pp. 76-83

Kotter, J.P. (1997) Leading by vision and strategy. *Executive Excellence*, vol. 14, no. 10, pp. 15-16

Kotter, J. P. (1995) Critical decision ahead – leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 2, pp. 59-68

Kotter, J.P. (1993) Culture impacts the bottom line. *Executive Excellence*. Oct; 10, 10, pp. 12-13

- Landrum, N.E., Howell, J.P. och Paris, L. (2000) Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no. 3. pp. 150-156
- Lennox, M. (1994) Model strategy for change management. *Management Development Review*, vol. 7, no. 6, pp. 16-19
- Mastrangelo, A., Eddy, E. och Lorenzet, S. (2004) The importance of personal and professional leadership, *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no. 5, pp. 435-451
- Osteraker, M.C. (1999) Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, vol. 11, no. 2, pp. 73-77
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 129-141
- Pedersen J.S. och Dahl Rendtorff, J. (2004) Value-based Management in local Public Organizations: A Danish Experience. *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 11, no. 2, pp. 71-94
- Piasecka, A. (2000) Not "Leadership" but "leadership". *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, no. 7. pp. 253-255
- Rabey, G.P. (2001) Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*, vol. 33, no. 1, pp. 26-28
- Saunders, M. och Thornhill, A. (2002) Organisational justice, trust and the management of change – an exploration. *Personnel Review*, vol. 32, no. 3, pp. 360-375
- Schraeder, M., Tears, R.S. och Jordan M.H. (2005) Organizational culture in public sector organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no. 6, pp 492-502
- Skinner, D. (2005) Trust in a changing world. *Strategic Change*, no. 14, pp. 59-61
- Skålen, P. (2004) New public management reform and the construction of organizational identities. *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, no. 3, pp. 251-263
- Tait, R. (1996) The attributes of leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 17, no. 1, pp. 27-31
- Van Ruler, B., (2004) The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies, *Public Relations Review*, vol. 30, no. 2, pp. 123-143
- Waddell, D. och Sohal, A.S. (1998) Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, vol. 36, no. 8, pp. 543-548
- Xavier, S. (2005) Are you at the top of your game? Checklist for effective leaders. *Journal of Business Strategy*, vol. 25, no. 3, pp. 35-42

7.2. Böcker

- Alvesson, M. (2002) *Ledning av kunskapsföretag*. Norstedts Juridik AB: Stockholm
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund
- Anell, A. (1994) *Sjukhusens kontrakt – från anslag till intäkter*. SNS Förlag: Stockholm
- Anell, A. (2004) *Strukturer - Resurser - Drivkrafter*. Studentlitteratur: Lund
- Anell, A. (2005) *Primärvård i förändring*. Studentlitteratur: Lund
- Arvidsson, G. & Jönsson, B. (red) (1991) *Valfrihet och konkurrens i sjukvården*. SNS Förlag: Stockholm
- Bengtsson, L. & Skärvad, P.H. (1988) *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur: Lund
- Bierkeseth, P.A. (1990) *Ledarskap och självinsikt*. Studentlitteratur: Lund
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur: Lund
- Dimbleby, R. och Burton, G. (1998) *Kommunikation är mer än ord*. Studentlitteratur: Lund
- Eriksson, N. (2005) *Friska vindar i sjukvården – stöd och hinder vid förändringar i professionella organisationer*. Kompendiet: Göteborg
- Fiske, J. (1990) *Introduction to communication studies*. Routledge: London
- Johnson, G. och Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited: Essex
- Karlöf, B. och Söderberg, S. (1991) *Ledarutmaningen*. Svenska Dagbladets Förlags AB: Stockholm
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur: Lund
- Montin, S. (red) (1996) *Förändringsmodeller och förändringsprocesser i kommuner och landsting – SOU 1996:169*. Norstedts Tryckeri AB: Stockholm
- Nilsson, E. (1999) *Administration och arbetsledning i vård och omsorg*. Studentlitteratur: Lund
- Patel, R. och Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund
- Rosengren, K.E. och Arvidson, P. (2002) *Sociologisk metodik*. Daleke Grafiska AB: Malmö

Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. Prentice-Hall Inc.: New Jersey

7.3. Internetkällor

http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm, post utfärdad: 2005-12-18, kl. 16.10

<http://sv.wikipedia.org>, post utfärdad: 2005-12-13, kl. 12.03

www.lthalland.se, post utfärdad: 2005-11-27, kl. 10.10

7.4. Källor från Landstinget Halland

Landstingskatalogen 2005, Landstinget Halland

Förslag från landstinget Halland, 2005-10-25

Mål och Budget 2005, Antaget av LF, 2004-11-02

Bilaga 1. Respondentprofiler

Mona Boström, landstingsdirektör



Boström arbetar idag som landstingsdirektör i Landstinget Halland vilket innebär att hon är högsta ansvariga tjänsteman. Tidigare arbetade hon som stadsdirektör i Nacka kommun och har i många år arbetat med att utveckla styrsystem. I grunden är Boström utbildad socionom.

Anette Henriksson, ekonomidirektör



Henriksson arbetar som ekonomidirektör i Landstinget Halland sedan maj 2003. Innan dess arbetade hon som barn och familjechef på stadsdelsförvaltningen Södra Innerstaden i Malmö kommun i ett år och som ekonomichef på samma ställe i tre år. Hon har också erfarenhet av att arbeta som ekonom/controller i Malmöhus läns landsting, där hon var i 13 år.

Margaretha Tietz, förvaltningschef i Falkenberg och Hylte



Tietz är chef för primärvården i Falkenberg och Hylte. Hon arbetar, som respektive primärvårdsnämnds tjänsteman, med att leda och styra den offentligt drivna verksamheten mot uppsatta mål samt ser till att resurserna används på bästa sätt inom givna ekonomiska förutsättningar. Hon verkar också på nämndernas uppdrag i upphandlingar, avtalsskrivande samt med övriga frågor för privata vårdgivare.

Jörgen Preuss, förvaltningschef i Halmstad och Laholm



Preuss arbetar som förvaltningschef i Halmstad och Laholm sedan ett och ett halvt år tillbaka med ansvar för primärvård i offentlig och privat drift. Dessförinnan var han primärvårdschef och socialchef i Laholm under fem år.



Gertrud Deierborg, chef för landstingsdriven primärvård i Halmstad

Sedan 2004 arbetar Deierborg som enhetschef för den landstingsdrivna primärvården i Halmstad. I denna enhet ingår vårdcentralerna, mödravården och folktandvården. Dessförinnan arbetade hon under åtta år som verksamhetschef för folktandvården i Halmstad, Laholm och Hylte.



Lars Kolmodin, ekonomichef i Falkenberg och Hylte

Kolmodin är civilekonom och har arbetat inom landstinget med ekonomi i över tio år. Han arbetar förvaltningsövergripande med bland annat redovisning, planering och budget, uppföljning, bokslut, delårsrapporter - för primärvårdsnämndens verksamheter i Falkenberg och Hylte. Han administrerar ansökningar om bidrag ur donationsfonden Falkenbergs samfond och har Landstingsövergripande systemansvar för BMS kassa, Economa personalbudget, samt Priva - administration av privata vårdgivare.



Eva Karin Möllefors, utvecklingschef i Halmstad

Möllefors är utvecklingschef för primärvården i Halmstad och Laholm. Hon arbetar med utveckling och utbildningsfrågor, uppföljning, utvärdering och analys för både privata och offentliga vårdcentraler. Tidigare arbetade hon som avdelningschef för barnkliniken, vårdlärare, utbildningsadministratör samt sakkunnig. Hon är även biträdande folkhälsodirektör/chef.



Eva Blomgren, marknadsförare för primärvården i Halmstad

Blomgren är utbildad marknadsförare med examen från Högskolan i Halmstad. Hon arbetar idag som marknadsförare för primärvården i Halmstad där hon bland annat skapar och uppföljer marknadsplaner och ansvarar för annonsering och kommunikation i olika medier.



Louise Kihlström, kvalitetsutvecklare i Falkenberg

Kihlström arbetar som utvecklare för Enheten för vård- och kvalitetsutveckling, Konsult och stöd, Landstinget Halland. Hennes arbetsuppgifter finns inom områdena kvalitet och informationssäkerhet. För primärvården Falkenberg har hon utvecklat ett integrerat och certifierat ledningssystem för kvalitet (ISO 9001), miljö (ISO 14001) och informationssäkerhet (ISO 17799). Nu arbetar hon med att utveckla integrerade ledningssystem för Länssjukhuset i Halmstad och Konsult och stöd enligt Falkenbergsmodellen.



Catharina Miller, verksamhetschef i Varberg

Miller är verksamhetschef i primärvården i Varberg och har som uppdrag att leda och utveckla verksamheten, ansvara för budget, personal och se till att invånarna får god vård med bra tillgänglighet. Tidigare har hon arbetat som avdelningschef på akutmottagning och även varit Vårdchef i Marks kommun. Hon är utbildad biomedicinsk analytiker och sjuksköterska och hon håller sig ständigt uppdaterad i de områden hon arbetar med.



Helen Svensson, verksamhetschef på Andersberg i Halmstad

Svensson har i grunden en sjuksköterskeutbildning och sammanlagt 70 p i specifik omvårdnad där ledarskap ingår. Hon har kontinuerligt fortbildat sig i ledarskap och även föreläst i ämnet. Mellan 1976-1990 arbetade hon kliniskt, mestadels inom lungmedicin och började 1990 som avdelningschef där. Fram till 2002 var hon delaktig i nationellt övergripande arbete för Svensk sjuksköterskeförening. 1998 blev hon verksamhetschef för basenhet Andersberg som då bestod av tre distriktssköterskemottagningar. 2000 öppnades vårdcentralen på Andersberg där hon varit med från grunden.



Larsåke Larsson verkar idag som docent i medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet.

Larsson har publicerat böcker inom kommunikation och PR samt studier rörande myndigheters kommunikation gällande Estonia, Göteborgsbranden 1998, Terroristattackerna 11 september och Ministermordet (Anna Lindh).

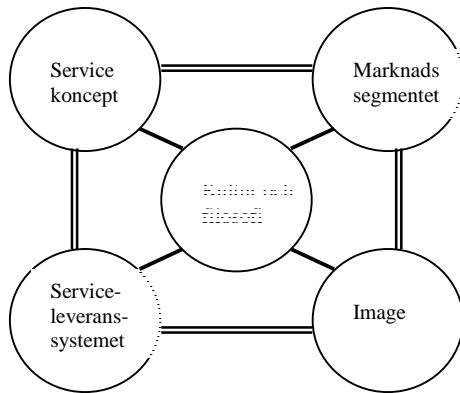


Anders Anell, docent och chef vid Institutet för hälso- och sjukvårdsekonomi (IHE) i Lund

Anell har skrivit flera artiklar, böcker och rapporter om hälso- och sjukvårdens ekonomi, organisation och styrning. Han har dessutom arbetat som konsult och rådgivare i svensk hälso- och sjukvård och utfört uppdrag för SIDA, WHO och Världsbanken.

Bilaga 2.

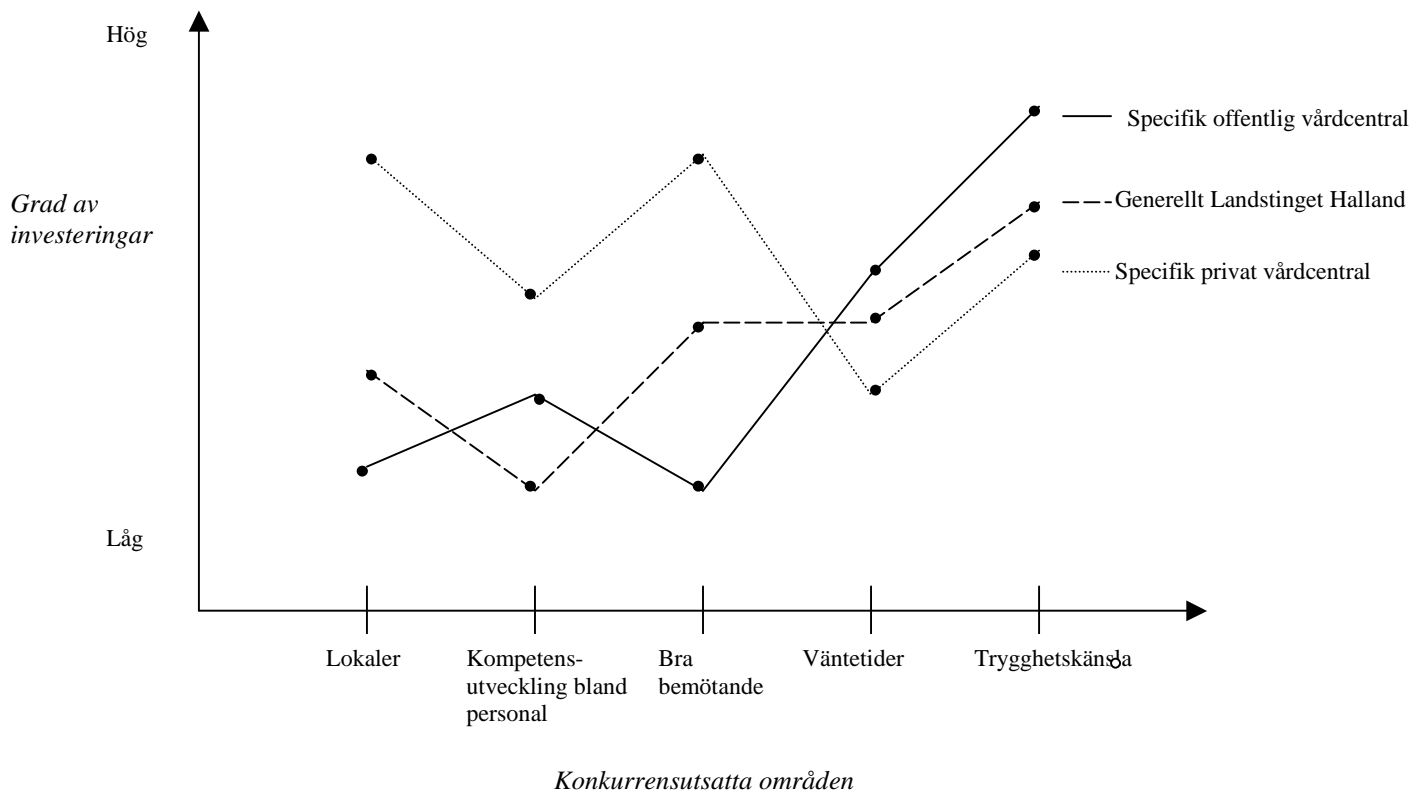
Figur 3. Service Management System



(Bengtsson och Skärvad 1988, s. 119)

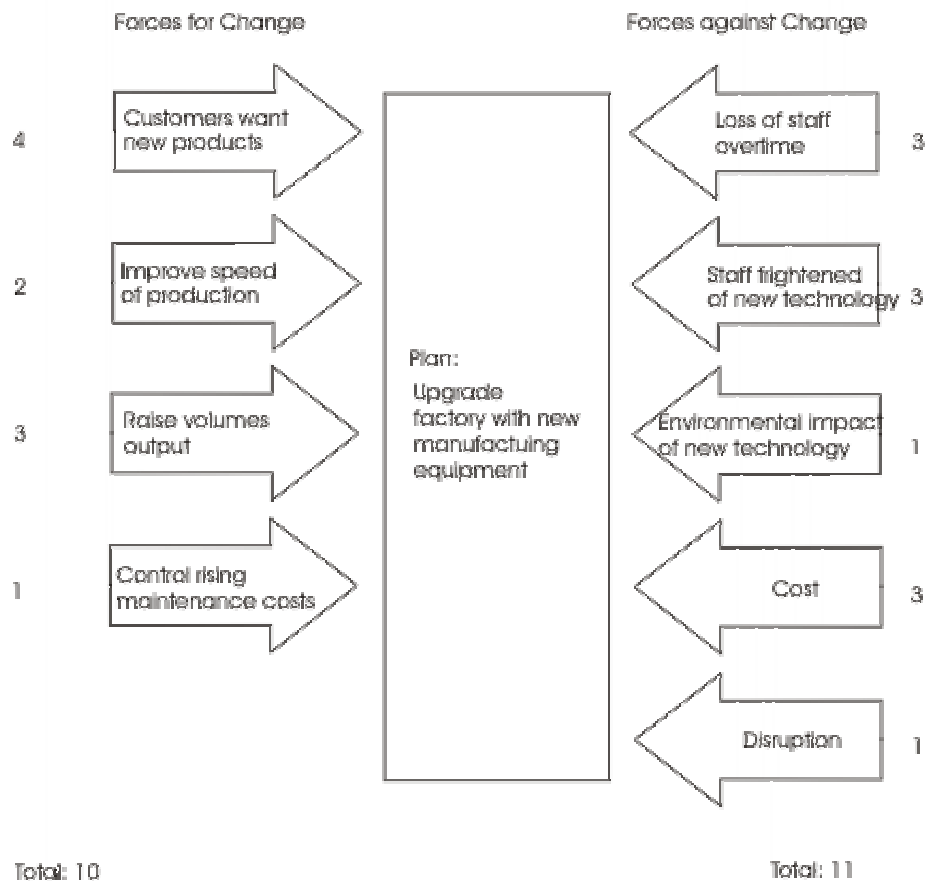
Figur 4. Exempel på en **fiktiv** strategisk karta

Figuren baseras på den Kim och Mauborgne (2002, s. 79) använder i sin artikel.



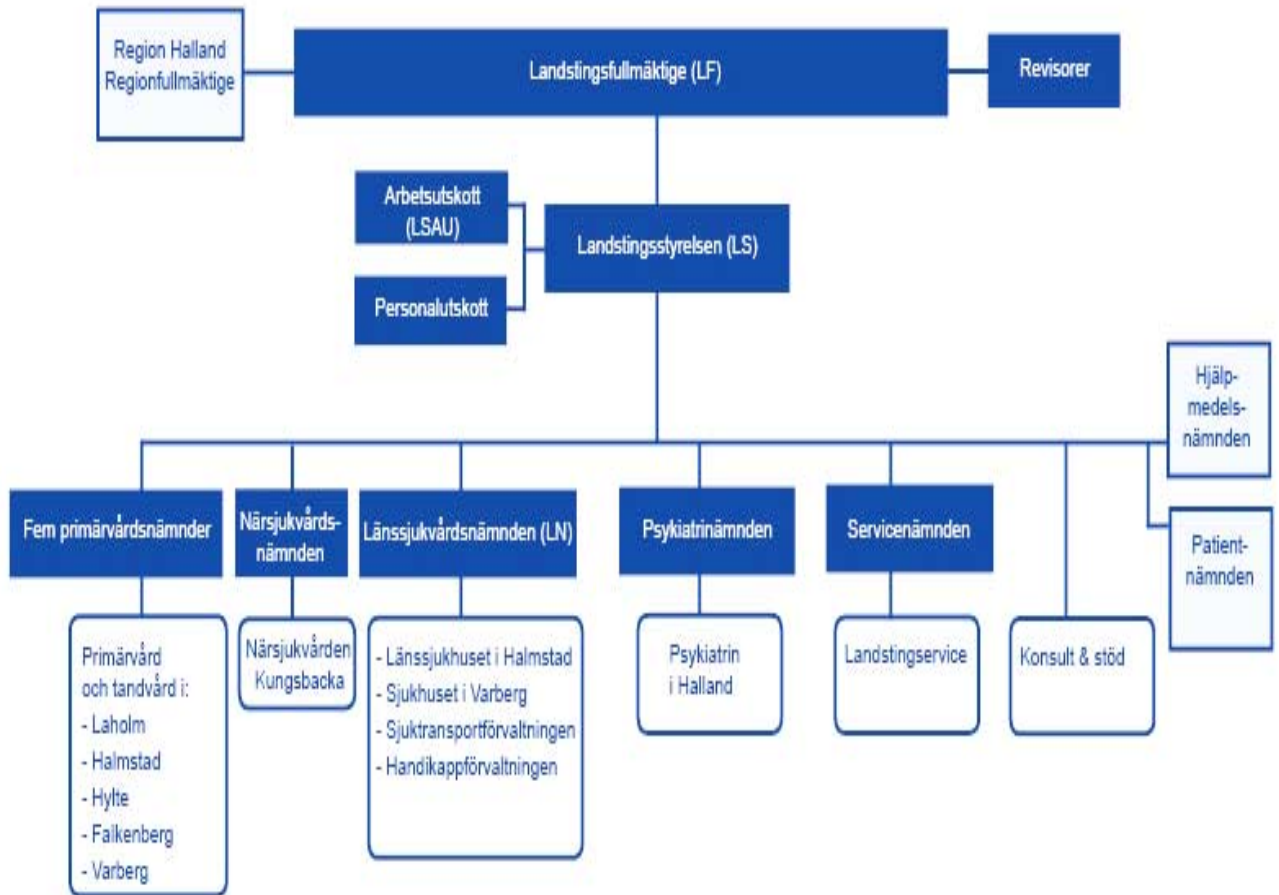
Förklaring: I den **fiktiva** strategiska kartan kan utläsas att den offentliga vårdcentralen investerar minst i lokaler av de undersökta aktörerna, men högst i att förmedla en känsla av trygghet. Genom att jämföra de olika aktörerna kan personalen få en känsla av var verksamheten befinner sig och vilka områden som kräver mer investering och arbete. Personalen kan även involveras i utvecklandet av den strategiska kartan genom att själva få sätta ut punkterna var de tror att verksamheten befinner sig för att sedan jämföra och diskutera utifrån "den riktiga" kartan.

Figur 5. Exempel på genomförd Forcefield analysis



(<http://www.mindtools.com>, post utfärdad: 2005-12-18)

Figur 6. Organisationsschema Landstinget Halland



Figur 6. Organisationsschema Landstinget Halland, 2005
(www.lthalland.se, post utfärdad: 2005-11-27)