



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service Management

En ny modell i en traditionell verksamhet

En fallstudie kring outsourcing av stödtjänster inom vården

Mentor Mehmeti
Helene Tigerström
Liv Åström

Handledare:
Cecilia Fredriksson
Gustaf Kastberg

C-uppsats
VT 2007
10p

Sammanfattning

Titel	En ny modell i en traditionell verksamhet - <i>En fallstudie kring outsourcing av stödtjänster inom vården</i>
Författare	Mentor Mehmeti, Helene Tigerström & Liv Åström
Handledare	Cecilia Fredriksson & Gustaf Kastberg
Problem	Det finns mycket forskning gjord kring outsourcing, dock finns det begränsat med forskning kring outsourcing av stödtjänster inom vården. En professionell byråkrati har speciella förutsättningar och när den ska samarbeta med en annan verksamhet med en annan struktur skapas en viss problematik.
Syfte	Syftet med denna studie är att belysa problematiken kring mötet mellan två organisationer, varav den ena är en professionell verksamhet och den andra ett multinationellt divisionaliserat företag, vilka samarbetar genom outsourcing.
Metod	Vi har tillämpat en induktiv samt kvalitativ metod för insamlandet av vår empiri. Fallstudien över Helsingborgs lasarett baseras på sex intervjuer på olika nivåer. Vårt teoretiska ramverk avser att behandla outsourcing och professionella organisationer för att belysa de förutsättningar som råder.
Slutsatser	Vår slutsats är att vårdbranschen har speciella förutsättningar vilket gör att det är viktigt att leverantören av en tjänst skapar en förståelse för denna bransch. En god kommunikation anser vi är en mycket viktig faktor för att outsourcingprocessen ska lyckas.
Nyckelord	Outsourcing, Professionella byråkratier, Helsingborgs lasarett, Stödtjänster, Kommunikation.

Abstract

Title	A new model in a traditional organization – <i>A study of the outsourcing of support functions in healthcare</i>
Authors	Mentor Mehmeti, Helene Tigerström & Liv Åström
Advisors	Cecilia Fredriksson & Gustaf Kastberg
Problem	There is a lot of research about outsourcing, but there is limited research about outsourcing of support functions in the healthcare business. In a professional bureaucracy there are specific conditions and when it has to cooperate with a business with another structure a certain kind of problems arise.
Purpose	The purpose of this study is to illustrate the complex of problems in the meeting between two organizations, of which one is a professional bureaucracy and the other is a multinational divisional business, who are cooperating through outsourcing.
Methodology	We have used a inductive and qualitative approach in collecting our empirical base. The case study of Helsingborgs lasarett is founded on five interviews with staff in different levels. Our theoretical framework intends to discuss outsourcing and professional bureaucracy and the conditions that exist.
Conclusions	The introduction of outsourcing of support functions in a professional bureaucracy is not a simple task. Our conclusion is that the healthcare business has specific conditions which make it important that the supplier creates an understanding about this business. We believe that a good communication is a very important factor for succeeding in the outsourcing process.
Keywords	Outsourcing, Professional bureaucracy, Helsingborgs lasarett, Support functions, Communication.

Förord

Denna uppsats genomfördes under våren 2007 på Institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Genom denna uppsats anser vi författare att vi har fått en inblick i hur det fungerar att införa outsourcing i den traditionella bransch som sjukvården utgör. Det har varit mycket intressant och lärorikt att få insikt i en bransch som vi tidigare inte haft kunskap inom. Vi önskar att de lärdomar vi fått genom detta arbete kommer att hjälpa oss i framtiden.

Vi vill börja med att tacka medarbetarna på Helsingborgs lasarett och Siemens för det positiva och tillmötesgående bemötande vi fått vid våra intervjutillfällen. Utan er hade vi inte kunnat genomföra denna undersökning. Tack för de inspirerande möten vi har haft!

Ett stort tack, även till vår kontaktperson på Helsingborgs lasarett för ditt stöd och för den samordningshjälp vi har fått.

Vi vill även tacka Servicechefen på Siba för att han har gett oss en inblick i hur outsourcing fungerar i den bransch som han verkar inom.

Vidare vill vi tacka våra handledare Cecilia Fredriksson och Gustaf Kastberg för att ni visat vägen genom arbetet med denna uppsats. Ert stöd och er feedback har hjälpt oss att höja kvaliteten på denna uppsats.

Slutligen har vi en önskan om att framtida forskare vill fortsätta arbetet kring outsourcing av professionella organisationer. Detta är ett område där det finns utrymme för ytterligare forskning och vi hoppas att någon vill ta vid där vi slutat.

Helsingborg, maj 2007

Mentor Mehmeti

Helene Tigerström

Liv Åström

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 PROBLEMDISKUSSION	7
1.2 TIDIGARE FORSKNING	8
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	9
1.3.1 Bakgrund om fallstudien	10
1.3.2 Avgränsning	10
2 TEORI	11
2.1 OLIKA FÖRETAGSSTRUKTURER	11
2.2 OUTSOURCING	12
2.2.1 Komplementaritet & passform	13
2.2.2 Kommunikation vid förändring	15
2.2.3 Kostnader vid förändring	16
2.3 TEORETISKA SLUTSATSER	16
3 METOD	17
3.1 KVALITATIV ANSATS	17
3.1.1 Induktiv ansats	17
3.1.2 Deskriptiv eller kausal	18
3.2 FALLSTUDIEN AV HELSINGBORGES LASARETT	18
3.3 INTERVJUMETODIK	19
3.3.1 Första kontakt och pilotintervju	19
3.3.2 Intervjuguide	19
3.3.3 Val av respondenter	20
3.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	21
3.4.1 Validitet och reliabilitet	23
4 FALLSTUDIEN	24
4.1 TEKNIKBYTET	24
4.2 SJUKVÅRDEN – EN KOMPLEX VERKSAMHET	25
4.3 OUTSOURCINGPROCESSEN	26
4.3.1 Vi och dem	27
4.3.2 Kommunikation	28
4.4 ANDRA BRANSCHER	29
5 ANALYS	30

<i>5.1 ANALYS KRING OLIKA ORGANISATIONSSTRUKTURER</i>	<i>30</i>
<i>5.2 ANALYS KRING OUTSOURCING</i>	<i>31</i>
5.2.1 Komplementaritet och passform	32
5.2.2 Passform och kommunikation	33
5.2.3 Kostnader vid förändring	36
5.2.4 Skillnader mellan branscher	36
<i>5.3 SAMMANFATTANDE ANALYS</i>	<i>37</i>
6 SUMMERING	39
7 SLUTSATSER	40
8 DISKUSSION	41
9 REFLEKTION	43
<i>9.1 FRAMTIDA FORSKNING</i>	<i>43</i>
10 KÄLLFÖRTECKNING	44

1 Inledning

Här introduceras läsaren till det ämne vi kommer att behandla i uppsatsen. Vi diskuterar problemområdet och presenterar syftet med uppsatsen. Vi visar även på den forskning som tidigare gjorts inom ämnet.

Att outsourca eller inte outsourca det är frågan. Lägg sedan till att det handlar om en verksamhet som arbetar under mycket speciella förhållanden. Gör det frågan om outsourcing än mer komplicerad?

Outsourcing innebär att ett företag överlåter delar av din verksamhet till ett externt tjänsteföretag.¹ Företag väljer outsourcing när de exempelvis inte själva har kompetensen att producera tjänsten, inte kan producera tjänsten på ett effektivt sätt eller inte anser att tjänsten är en del av företagets kärnkompetens.² Stödtjänster beskrivs som något vilket ökar kärntjänstens värde eller används för att särskilja sig från konkurrenterna.³ Men i en bransch vilken verkar utan konkurrenter och alltid har sina kunder, hur viktiga blir stödtjänsterna då?

I en professionell organisation samordnas arbetet med hjälp av standardiserad kunskap som kräver flera års utbildning. I denna typ av organisation är det de som arbetar operativt som har makten.⁴ Vad händer när delar av denna organisation outsourcas till en extern tjänsteleverantör?

1.1 Problemdiskussion

Sjukvården är en traditionell bransch som är starkt byråkratisk och där modeller som outsourcing av stödtjänster vanligtvis inte förekommit. Outsourcing har dock varit vanligt förekommande inom andra branscher såsom retailbranschen.⁵ Det finns mycket forskning gjord på professionella organisationer och de specifika förhållanden under vilka de agerar. Henry Mintzberg skriver exempelvis att professionella grupper är försiktiga till sin natur och undviker förändringar av sin verksamhet. En vanligt förekommande inställning är att det var

¹ Gottschalk, Petter. & Solli-Saether, Hans. (2004:13) *Outsourcing av IT – Strategi og styring ved tjensteutsetting*. Polen: Fagtbokforlaget Vigmostad & Björke

² Axelsson, Björn. (1998:51) *Företag köper tjänster*, Finland: SNS Förlag, Gottschalk & Solli-Saether (2004:16)

³ Grönroos, Christian. (2002:184-5) *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*, Malmö: Liber Ekonomi

⁴ Mintzberg, Henry. (1993:189) *Structure in Fives*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.

⁵ Intervju servicechef, Siba

bättre förr och att den senast föreslagna förändringen är den sämsta hittills⁶. Outsourcing är även detta ett väl undersökt fenomen och många har åsikter kring huruvida outsourcing är positivt eller negativt för verksamheten. Vi anser dock att det finns en kunskapslucka om hur outsourcing av stödtjänster fungerar inom professionella organisationer och önskar därmed påbörja arbetet kring att öka kunskapsnivån kring detta område. Vi vill med denna uppsats ta ett nytt angreppssätt på outsourcing av stödtjänster inom sjukvården. Då vi inte är verksamma inom vårdbranschen hoppas vi att vi har ett annat perspektiv med nya infallsvinklar. Vi kan se att begrepp såsom: tjänstekvalitet, relationsmarknadsföring, tjänsteerbjudande och nätverk är viktiga delar inom servicenäringen och betydelsefulla delar av en organisation. Service management forskaren Christian Grönroos säger att kvalitet hos en vara eller tjänst är vad kunden upplever att det är.⁷ Han menar även att hur processen uppfattas är avgörande för hur man uppfattar tjänstens total kvalitet.⁸ Det är med denna typ av resonemang och tankesätt som vi önskar kunna tillföra nya perspektiv till outsourcingdebatten.

1.2 Tidigare forskning

Inom det fält vi valt röra oss inom det vill säga inom outsourcing av stödtjänster inom vårdsektorn finns det, som tidigare nämnt, inte mycket forskning gjord. Det finns dock omfattande forskning gjord kring outsourcing i andra situationer, perspektiven är många och området brett. Det finns bland annat oerhört mycket forskning gjord kring outsourcing offshore och vad denna nya internationalisering av outsourcing innebär.

Forskning kring outsourcing offshore berör bland annat det hot exempelvis Indien utgör för antalet arbetstillfällen i företagens hemland, då allt fler företag väljer att förlägga sina outsourcade verksamheter offshore. Forskningen kring outsourcing offshore diskuterar även att outsourcing i exempelvis Indien sparar företagen pengar och det faktum att kvalitet och service har andra innebörder offshore än det har i västvärlden⁹.

⁶ Mintzberg 1993

⁷ Grönroos 2002:75

⁸ ibid. 63

⁹ Henley, John. (2007). *Outsourcing the Provision of Software and IT-Enabled Services to India*. International Studies of Management & Organization, Vol. 36. nr. 4. Sid. 111-131., Blanchard, David, (2007). *Compete or Retreat*. Industry Week, Vol. 256 nr. 1. Sid. 7. , Hamm, Steve. (2007). *Outsourcing Heads To the Outskirts*. Business Week. Vol. 4018. Sid. 56., Adams, Joan S. (2007). *India Insights*. Supply House Times. Vol. 49. nr. 11. Sid. 30-31., Shao, Benjamin. & Smith David, Julie. (2007). *The impact of offshore outsourcing on IT workers in developed countries*. Association for Computing Machinery. Communications of the ACM. Vol. 50. nr. 2.

Det finns både forskare som menar att outsourcing ger företagen stora ekonomiska vinster men även de som menar att det ger en minskad kontroll, alla är inte positiva.¹⁰ Många forskare ger råd och hållpunkter på vad som är viktigt att tänka på när man väljer att outsource, fokus hos dessa ligger dock ej på vårdbranschen utan istället på andra branscher.¹¹

Vissa tidskriftsartiklar behandlar dock outsourcing inom vården. Vi har studerat tidskriften Health Care Management Review mellan år 2002 och 2007 för att finna artiklar vilka behandlar ämnet outsourcing. De artiklar vi funnit som behandlar outsourcing har främst sitt fokus på ekonomin eller på patienten.¹² En av artiklarna undersöker dock just outsourcing av IT-funktioner på sjukhus, med ett starkt fokus på kostnadsbesparing. De har funnit att trots att outsourcing används som en *cost-lowering strategy* resulterar det i slutänden i ett sätt att uppnå en organisatorisk strategi vilken i själva verket har neutral påverkan på kostnaderna¹³. På Service Management institutionen har det genomförts undersökningar kring den problematik som uppstår vid införandet av service management principer i ett professionsorienterat monopolföretag. Här sätts dock fokus på kulturellerad problematik. Författarna kommer fram till att det finns tre kritiska faktorer; lång tidshorisont, ledningens stöd och framväxt av en professionsmodifierad servicekultur för att kunna implementera service management principer.¹⁴

Vi kan se att det finns mycket skrivet kring outsourcing, men att litteraturen kring det ämne uppsatsen behandlar är begränsad. Därför påbörjar denna uppsats arbetet med att undersöka området kring outsourcing av stödtjänster inom vården.

¹⁰ Marquez, Jessica. (2007). *Not in for Outsourcing*. *Workforce Management*. Vol. 86. nr. 3. Sid. 1,18-21

¹¹ McLoughlin, Don. (2007). *Best Practices for Successful Outsourcing*. *Accounting Technology*. Vol. 23. nr. 2. Sid. SR3., Breslin Penny. (2007). *Beyond Tax Returns*. *Accounting Technology*. Vol. 23. nr. 2. Sid. SR2., Gamble, Mike. (2007). *Maximizing Opportunities with Outsourcing*. *Accounting Technology*. Vol. 23. nr. 2. Sid. SR4., Robbins, Connie Gentry. (2007). *Making Every Mile Count*. *Chain Store Age*. Vol. 83. nr. 2. Sid. 44, 46.

¹² Menachemi, Nir. Burkhardt, Jeffrey. Shewchuk, Richard. Burke, Darrell. & Brooks, Robert G. (2007). *To outsource or not to outsource: Examining the effects of outsourcing IT functions on financial performance in hospitals*. *Health Care Management Review*. Vol. 32. nr. 1. Sid. 46., Weinberg, Dana Beth. Lusenhop, R William. Gittell, Jody Hoffer. & Kautz, Cori M. (2007). *Coordination between formal providers and informal caregivers*. *Health Care Management Review*. Vol.32. nr. 2. Sid. 140., Finkler, Steven A. & Ward, David M. (2003). *The case for the use of evidence-based management research for the control of hospital costs*. *Health Care Management Review*. Vol. 28. nr. 4. Sid. 348., Maxwell, James. & Temin, Peter. (2003). *Corporate management of quality in employee health plans*. *Health Care Management Review*. Vol. 28. nr. 1. Sid. 27, 14.

¹³ Menachemi et al. 2007

¹⁴ Ramstorp, Anna. & Hansson, Joanna. (2006). *Är en ny företagskultur den bästa medicinen? - En studie av kulturellerad förändringsproblematik vid införandet av service management*. C-uppsats. Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Institutionen för Service Management.

1.3 Syfte & frågeställning

Syftet med denna studie är att belysa problematiken kring mötet mellan två organisationer, varav den ena är en professionell verksamhet och den andra ett multinationellt divisionaliserat företag, vilka samarbetar genom outsourcing. Våra frågeställningar är därför:

- *Hur hanteras införandet av outsourcing av stödtjänster i en professionell byråkrati såsom sjukvården?*
- *Vilken problematik kan uppstå i samband med att två organisationer med olika strukturer ska samarbeta?*

1.3.1 Bakgrund om fallstudien

Eftersom vårt empiriska material har varit tongivande för utformandet av denna rapport väljer vi här att kort introducera läsaren i vår fallstudie. Fallstudien genomfördes på Helsingborgs lasarett vilka har valt att outsource sin telefoni till ett externt företag, Siemens. Outsourcingprocessen påbörjades för två år sedan och de sista teknikutbytena sker under vecka 19, 2007. Vi har genomfört sex stycken intervjuer där vi undersökte hur outsourcingprocessen, företagen emellan, fungerar.

1.3.2 Avgränsning

I denna studie har vi endast fokus på de interna processer som uppstår i en relation mellan två företag. Vi studerar de relationer som uppstår i samband med outsourcing och därför kommer vi inte att behandla den externa kundrelationen mellan sjukvården och dess patienter. Helsingborgs lasarett outsource sin telefonväxel och vi kommer endast att undersöka outsourcing av denna funktion och relationen där Helsingborgs lasarett är kund och Siemens leverantör. Vi har endast genomfört intervjuer med individer inom support/stabsfunktionen på Helsingborgs lasarett och inom ledningsposition på Siemens. Därmed studerar vi inte de attityder och åsikter som finns hos personalen ”på golvet” utan har istället ett ledningsperspektiv.

2 Teori

Här presenteras det teoretiska modeller och begrepp som kommer att vara det ramverk vilket analysen och diskussion sedan kommer att röra sig inom och som sedan ska appliceras på den fallstudie vi genomför av Helsingborgs Lasarett. Vi kommer att behandla kommunikationen mellan Siemens och Helsingborgs lasarett som intern kommunikation. Detta eftersom vi inte undersöker Siemens som helhet utan endast ser på telefonväxeln, vilken är en del i Helsingborgs lasarett verksamhet. Vi jämför därmed kommunikationen mellan Helsingborgs lasarett och Siemens telefonväxel med intern kommunikation.

2.1 Olika företagsstrukturer

För att skapa en förståelse för våra fallstudieobjekt, Helsingborgs lasarett och Siemens, utgår vi från Mintzbergs teori kring olika företagsstrukturer. Detta ger oss ett ramverk för att belysa skillnader samt se hur de olika företagsstrukturerna påverkar outsourcingrelationen mellan företagen.

Inledningsvis menar Mintzberg att en *professionell organisation* karakteriseras av standardisering av kunskap, med det menas att den operativa kärnan inom organisationen levererar standardiserad kunskap.¹⁵ I Helsingborgs lasarett fall handlar standardiseringen om komplexa tjänster vilka kräver åtskilliga års utbildning. Läkarna lär sig att på ett standardiserat sätt sortera in patienterna efter olika symtom. Siemens, som är ett multinationellt företag, är ett företag med en *divisionaliserad form*. Även denna typ av organisation kännetecknas av standardisering, dock på ett helt annat sätt. Skillnaden, vad gäller standardiseringen, är att i en professionell organisation har de enskilda individerna skapat en standardisering av sin kunskap kring mycket komplicerade tjänster efter en lång utbildning, medan de divisionaliserade företagen arbetar med standardiserade outputs som företaget gemensamt skapat för företagets produkter. Dessa är mindre komplexa än hos den professionella organisationen.¹⁶

I ett företag med en divisionaliserad form är de olika divisionerna uppdelade antingen efter marknad eller efter produkt. De olika divisionerna får i princip sköta sig själva så länge de visar ett positivt resultat och följer företagets grundvärderingar. Därmed har företaget ett decentraliserat beslutssystem i den dagliga driften och ett centraliserat gällande

¹⁵ Mintzberg 1993:189

¹⁶ ibid. 215

resultatkontroll.¹⁷ I de olika divisionerna används ofta formen av en maskinbyråkrati, vilken är hierarkisk, byråkratisk och rutiniserad, anledningen till detta är att de standardiserade resultat som kommer ur denna form ger ledningen ett sätt att ha kontroll över de självständiga enheterna.¹⁸

Till skillnad från företaget med den divisionaliserade formen är det enligt Mintzberg de operativa, det vill säga läkarna, i den professionella organisationen som står i fokus, det är de som har makten. En annan viktig del i en professionell organisation är supporten men deras arbete fokuserar dock till största del på att serva den operativa kärnan. Inom vården är supporten de olika stödtjänster som finns exempelvis; administration, städ, telefonväxel, etcetera.¹⁹ Läkarna har inte bara kontroll över sitt eget arbete, de kan också kontrollera administrativa beslut som påverkar dem. För supporten innebär detta att de har väldigt lite att säga till om, de är där för att ge service till läkarna.²⁰

Sammanfattningsvis kan man säga att trots att både den professionella organisationen och den divisionaliserade företagsformen arbetar med standardiserade tjänster och produkter gör de det på helt olika sätt. Den professionella organisationen består av mycket komplexa tjänster som standardiseras med hjälp av kunskap genom extensiv utbildning, medan den divisionaliserade använder standardisering av outputs som ett sätt att kontrollera självständiga enheter. En annan skillnad är den i var makten hos de olika organisationerna finns. I en professionell organisation är det de operativa som har makten, medan det är ledningen som har makten i ett divisionaliserat företag även om företagets enheter arbetar självständigt.

2.2 Outsourcing

De norska handelsforskarna Petter Gottschalk och Hans Solli-Saether skriver att outsourcing innefattar processen med att överlåta hela eller delar av en verksamhetsfunktion till en extern tjänsteleverantör²¹. Gottschalk och Henriksen menar att denna process består av två delar där den första delen bör ske internt då man identifierar mål och kritiska framgångsfaktorer, identifierar verksamheten som man vill outsourca, specificerar ledningsprinciper och efter

¹⁷ Mintzberg 1993:217

¹⁸ *ibid.* 163, 219

¹⁹ *ibid.* 194

²⁰ *ibid.* 197

²¹ Gottschalk & Solli-Saether 2004:13

denna process fokuserar man externt²². I Sara von Platens avhandling om kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring visar hon på hur viktig kommunikation är vid företagsförändringar och att kommunikation är en av de viktigaste komponenterna. Detta visar hon på genom att referera till uttalanden såsom: Information och kommunikation kan bland annat skapa delaktighet och engagemang²³ och Den interna kommunikationen kan även bidra till att minska oro och stress²⁴ samt Att information också kan vara ett sätt att övertala personalen om att förändringen är gynnsam²⁵.²⁶

Björn Axelsson, professor i företagsekonomi vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping, skriver om processen när företag ska köpa tjänster. På frågan om varför företag väljer att köpa in tjänster utifrån menar han att det bland annat är för att man på det sättet kan anskaffa resurser som företaget annars inte skulle ha tillgång till. Ett företag skulle på egen hand kunna producera den tjänsten som de köper men anledningen till outsourcingen kan vara att de inte kan producera tjänsten på ett konkurrenskraftigt sätt, att företaget har ej den kompetens som krävs, att företaget kan ej producera tjänsten på ett effektivt sätt eller att företaget anser ej att tjänsten är en del av deras kärnkompetens. En summering av detta är att företaget alltså behöver kompletterande resurser, dessa kan vara både materiella och icke-materiella.²⁷ Gottschalk och Solli-Saether diskuterar i sin bok kring de parametrar som facklitteraturen pekar på att outsourcing innebär: ekonomi, flexibilitet, förutsägbarhet, frigjord arbetskraft och frigjord fokus.²⁸ För att kunna utöva ett beslutinflytande i organisationer och andra arbetsgrupper är information en central del. Dagens moderna arbetsprocesser, med delegering och decentralisering, ställer krav på en ökad kunskap hos de anställda vilket leder till att de ställer krav på en ökad och förbättrad kommunikation.²⁹

²² Gottschalk & Solli-Saether 2004:16

²³ Ströh, Ursula. & Jaatinen, Miia. (2001) *New approaches to communication management for transformation and change in organisations*. Journal of Communication Management. Vol. 6. nr. 2. Sid. 148-165

²⁴ DiFonzo, Nicholas. & Bordia, Prashant. (1998) *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*. Human Resource Management. Vol. 37. nr. 3-4. Sid. 295-303

²⁵ O'Neil, Marylee. (1999) *Communicating for change*. CMA Management. Vol.73. nr.5. Sid. 22-24, Thomson, Kevin. (1997) *Market for employee buy-in*. Communication World. Vol. 14. nr. 5. Sid. 14-15

²⁶ von Platen, Sara. (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Doktorsavhandling. Örebro universitet.

²⁷ Axelsson 1998:51

²⁸ Gottschalk & Solli-Saether 2004:22-3

²⁹ Strid, Jan. (1999) *Intern kommunikation inom organisation, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur

2.2.1 Komplementaritet och passform

För att kunden och leverantören av tjänsten ska passa ihop krävs, enligt Axelsson, delar av *komplementaritet* och *passform* mellan de två aktörerna. En aspekt av detta är bland annat *funktionell komplementaritet* vilket innebär den förmåga leverantören har att matcha kundens behov. Den funktionella komplementariteten svarar enligt Axelsson på frågor såsom: *Vad kan du göra för mig?* och *Hur uppfattar du mig?* Leverantören måste alltså kunna bistå med antingen materiella eller immateriella resurser vilka kan vara intressanta för kunden.

En annan aspekt är den *strategiska passformen*. Denna innebär att parternas strategier och långsiktiga ambitioner skall dra åt samma håll. Företagen behöver inte ha samma mål men bör genom sin verksamhet utvecklas till att de över tiden kompletterar varandra. En viktig aspekt av den strategiska passformen är den sorts problemlösning som kunden söker samt den problemlösning som leverantören kan och vill erbjuda.³⁰

En tredje aspekt av komplementaritet och passform är den *organisatoriska passformen*, vilket innebär att de båda parternas struktur, arbetssätt och kulturer passar ihop. Samverkan mellan parterna förenklas om systemen de båda använder kan samverka, men går ända ner till individnivå, personer med god kemi samarbetar lättare.³¹ Kommunikation kan vara en del av passformen och samarbetet mellan organisationerna. Om inte organisationen själv förstår sina mål, visioner och vad de står för kommer de inte att kunna förmedla detta till någon utanför organisationen. Den interna kommunikationen kan bidra till att förstärka organisationen. En annan betydelsefull punkt är att medarbetarna känner delaktighet, denna känsla av delaktighet kan vara motivationshöjande samt bidra till förbättringar av organisationens mål.³²

Bart Perkins skriver om vad som är viktigt att tänka på när man väljer att outsourca. Här skriver han om en annan typ av samverkan som är viktig, nämligen möten. Möten behövs för att följa upp processen, diskutera problem och åtgärder samt även dela med sig av de delar som är lyckade. Han menar även att relationer måste finnas inom olika nivåer mellan organisationerna för att outsourcingen ska fungera optimalt. Han skriver att man behöver

³⁰ Axelsson 1998:116-21

³¹ ibid.

³² Erikson, Peter. (2005:63-6) *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. fjärde upplagan, Malmö: Liber

tydliga krav, regelbundna möten och effektiv kommunikation för att outsourcingen ska lyckas.³³

De två sista av Axelssons aspekter av komplementaritet och passform är *affärsmässigt synsätt* och *tidsmässig passform*. Det affärsmässiga synsättet handlar om hur företagen gör affärer. Det ligger stora skillnader i om ett företag arbetar samarbetsinriktat med ett långsiktigt uppbyggande av förtroende eller om de arbetar konfliktinriktat och opportunistiskt. Relationer försvåras avsevärt om sättet att göra affärer skiljer sig åt. Den tidsmässiga passformen innebär att båda parter vid samma tidpunkt är beredda att påbörja samarbetet och när såkallade strategiska fönster öppnas, det vill säga när företaget exempelvis byter till ny teknik, byter ut en nyckelperson eller pressas till rationalisering.³⁴

2.2.2 Kommunikation vid förändring

Förändringar i organisationer förekommer allt mer, det som då även uppstår är svårigheter. En av anledningarna till att förändringsinitiativ inte blir av är att den interna kommunikationen brister.³⁵ För att kommunikationen ska fungera väl kan man identifiera olika funktioner som den interna kommunikationen kan ha. Heide et al. refererar till Richmond och McCroskeys sex funktioner för kommunikationen i en organisation³⁶:

- Den informativa funktionen innebär att verksamhetens medarbetare har nödvändig information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.
- Den regulativa funktionen innefattar kommunikationen kring regler, policy, normer och värderingar, det som styr tänkandet och handlandet i en organisation.
- Integrationsfunktionen att få medlemmar att arbeta mot samma mål. Här fokuserar kommunikationen på koordinering av uppgifter eller arbetsfördelning.
- Ledningsfunktionen handlar om att lära känna personalen, skapa goda relationer. Kommunikationen fokuserar här på att få medarbetarna att göra det som krävs för att nå verksamhetens uppsatta mål.

³³ Perkins, Bart. (2006). *Outsourcing: Out of Sight, Out of Mind?* Vol. 40 nr.11 Sid 42.

³⁴ Axelsson 1998:116-21

³⁵ von Platen 2006:15 refererar till Barrett 2002, Lewis 2000

³⁶ Heide, Mats. Johansson, Catrin. & Simonsson, Charlotte. (2005:43-4) *Kommunikation & Organisation*, Malmö: Liber

- Den övertalande funktionen är ett resultat av ledningsfunktionen. Exempel på denna är när chefer försöker att övertala och påverka medarbetarna.
- Socialiseringsfunktionen är den viktigaste funktionen enligt Richmond och McCroskey. Denna inbegriper att individen skall bli en integrerad del i de kommunikationsnätverk som existerar. Det handlar om att lära sig hur man får den information som behövs och vad man får prata om. Det handlar också om att lära sig de informella normer som existerar.

2.2.3 Kostnader vid förändring

Vidare skriver Gottschalk och Solli-Saether att vid outsourcing till en externleverantör kan man mista stordriftsfördelar och dra på sig transaktionskostnader³⁷. En transaktionskostnad är en kostnad vilken uppkommer i samband med att planera, anpassa och övervaka en transaktion som sker mellan två separata enheter. Transaktionen uppstår till följd av en aktivitetsutväxling i relationen mellan de två enheterna.³⁸ Samtidigt kan man dra fördel av leverantörens stordriftsfördelar och expertis samt reducera interna koordinationskostnader när man väljer att outsourca. Andra kostnader som kan uppstå att de som uppkommer i samband med att tjänsten har en hög grad av produktspecifika egenskaper. Om detta är fallet kan man inte standardisera utan måste anpassa tjänsten, vilket kan vara mycket kostnadskrävande.³⁹

2.3 Teoretiska slutsatser

Grundat på den teori vi läst om outsourcing och professionella byråkratier ser vi att det saknas goda förutsättningar för att outsourca delar av en professionell verksamhet till en divisionaliserad organisation på ett positivt sätt. Detta grundar vi på att de olika strukturerna bedrivs på olika sätt med olika förutsättningar. Därför kan det vara svårt att skapa den passform och komplementaritet som krävs mellan företagen för att kunna outsourca på ett framgångsrikt sätt. Den professionella byråkratin är ofta motvillig till förändring vilket försvårar möjligheten att outsourca då detta innebär en stor förändring för verksamheten. Något som ytterligare försvårar outsourcingprocessen är det faktum att de olika strukturerna bland annat har olika affärsmässiga synsätt, i den professionella byråkratin har de operativa makten medan den divisionaliserade formen drivs genom resultatansvar från ledningen. Detta leder till att det är svårt att skapa goda relationer strukturerna emellan, vilket medför svårigheter med att outsourca framgångsrikt.

³⁷ Gottschalk & Solli-Saether 2004:22

³⁸ Nygaard, Claus. (red.) & Bengtsson, Lars. (2002:101-2) *Strategizing – En Kontextuell Organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur

³⁹ Gottschalk & Solli-Saether 2004:22

3 Metod

Här introduceras läsaren i hur vi har gått tillväga för att samla in det empiriska material som rapporten baseras på. Vi redogör här kring vilka metoder som använts vid de intervjuer vi genomfört samt visar på den kvalitativa karaktär uppsatsen har.

3.1 Kvalitativ ansats

Vi har följt den kvalitativa ansatsen, vilken Dag Ingvar Jacobsen beskriver som en öppen metod vilken till en början är induktiv.⁴⁰ Detta stämmer väl överens med vårt tillvägagångssätt. I vårt fall kan vi se att denna öppenhet, hos den kvalitativa ansatsen, medfört att vi inte varit rädda för att förändra vår problemformulering efter genomförda intervjuer. Det är de personer vi intervjuat som bestämt vilken information vi har fått in. Vi kan även se att vi i likhet med vad Jacobsen skriver har blivit mer strukturerade efter insamlandet av empiri. Genom att vi använt denna kvalitativa ansats anser vi att vi har fått en hög intern giltighet det vill säga, som Jacobsen beskriver, den ”riktiga” förståelsen av en situation.⁴¹

3.1.1 Induktiv ansats

Vi anser att vi till störst del är induktiva eftersom vi vid studiens början gick in utan att ha valt ut några specifika teorier att bygga arbetet kring. I stället började vi med att samla in empiri genom intervjuer för att ringa in vårt problemområde. Enligt Jacobsen ska man vid en induktiv ansats inte begränsa vilken information vi som forskare tar in.⁴² Dock har vi styrt intervjuerna genom att vi i förväg skickat ut intervjuguider där vi avgränsat ämnet för respondenterna genom teman. Detta har gjorts för att skapa en ramverk kring informationsinsamlandet. I och med att vi har påverkats av vår pågående utbildning i service management kan detta ha påverkat vårt sätt att obegränsat ta till oss information. Genom att vi har varit medvetna om detta och haft en dialog i gruppen ser vi att vi har minimerat denna problematik. I vår studie anser vi oss även vara deduktiva i den mån att vi går in i studien med de förkunskaper som vår utbildning i service management har gett. Vi har funnit att begrepp såsom: tjänstekvalitet, relationsmarknadsföring, tjänsteerbjudande och nätverk präglar oss och är för oss självklara delar av en organisation. I och med detta har vi förkunskaper i teorier som vi kommit att använda. Eftersom vi har läst utbildningen i tre år

⁴⁰ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002:140) *Vad, hur och varför - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

⁴¹ *ibid.* 142

⁴² *ibid.* 35

har vi påverkats av ett visst teoretiskt tänkande och detta har blivit en del av det synsätt vi har på vår omgivning.

3.1.2 Deskriptiv eller kausal

Vi önskar i denna rapport belysa det möte som sker mellan två verksamheter i samband med outsourcing. I denna önskan ser vi att vi antar en deskriptiv ansats. I denna rapport kommer vi att genomföra en tvärsnittsstudie, vilket innebär att man undersöker en situation vid en given tidpunkt. Då vi även är intresserade av att undersöka förändring över tid, i och med att det outsourcingprojekt vi undersöker har pågått under två år, kommer vi även att använda oss av retrospektiv utformning. Detta innebär att människor ser tillbaka i tiden och beskriver en situation vid en tidigare tidpunkt. En nackdel med detta kan vara att människor vill framstå som mer rationella än vad de var och därmed efterrationaliserar. Ytterligare en nackdel är att människor kan ha svårt att minnas, vissa händelser glöms bort.⁴³ Detta har vi försökt att motverka genom att göra flera intervjuer med liknande frågor, i och med detta kan det sammanlagda utslaget ge en rättvisande bild.

3.2 Fallstudien av Helsingborgs Lasarett

I denna rapport har vi valt att fördjupa oss vidare i en organisation och dess kontext. Vi har valt att genomföra en fallstudie för att få djupare förståelse av ett visst fenomen, vilket stämmer väl överrens med Jacobsens beskrivning av fallstudiens användningsområden.⁴⁴

Då vi ville undersöka hur det fungerar att införa en ny modell i ett traditionellt företag blev vårt val av fallstudieobjekt Helsingborgs lasarett och dess outsourcade telefonväxel. Jacobsen förklarar fallstudieidealet som att gå på djupet i ett fall och sedan lägga fram en helhetsanalys som kan stå på egna ben, vilket vi hoppas att vi kan uppnå i denna uppsats. Gemensamt för alla slags fallstudier är att de är avgränsade i tid och rum.⁴⁵ Vår avgränsning är att vi endast undersöker Helsingborgs lasarett under den tidsrymd då de implementerar en ny organisationsstruktur. Jacobsen skriver att fallstudier är lämpliga när man vill få en djupare förståelse av en viss händelse och när man vill studera vad som är specifikt för en viss plats.⁴⁶

⁴³ Jacobsen 106-15

⁴⁴ ibid. 9

⁴⁵ ibid. 95

⁴⁶ ibid. 97-8

3.3 Intervjumetodik

Bengt-Erik Andersson skriver att intervjuer lämpar sig bäst när man vill få djup information, då intervjuaren under intervjun kan fortsätta att ställa följdfrågor och därigenom tränga djupare in i ämnet.⁴⁷ Vi anser att denna metod passar oss då vi vill undersöka människors attityder och ett visst fenomen. Steinar Kvahle skriver i sin bok om intervjuundersökningens sju stadier; tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Vi kan se att vi i stora drag följer detta tillvägagångssätt. Kvahle skriver dock att man i fas 1, tematiseringen, bör klargöra undersökningens varför och vad innan metoden ställs.⁴⁸ För oss var detta inte riktigt fallet utan vi började med ett stort område som vi var intresserade av och skapade sedan frågeställning och problemformulering efter den information som vi faktiskt fått fram. Detta gör att vi kunde ringa in den problematik som faktiskt råder och ej bara basera denna på våra antaganden. Vi har valt att använda oss av personliga, individuella intervjuer. Detta menar Jacobsen är lämpligt när man, så som vi, vill få reda på vad en enskild individ tycker om en viss situation. Man får även inblick i hur individen lägger mening i olika förhållanden.⁴⁹

3.3.1 Första kontakt och pilotintervju

Innan vi genomförde intervjuerna besökte vi vår kontaktperson på Helsingborgs Lasarett. Här diskuterades hur de såg på vårt ämne samt även vilken typ av respondenter som ansågs vara lämpliga för vår rapport. Kvahle menar att med genom att bedriva denna typ av pilotintervju skapas ett bättre samspel inför intervjuerna⁵⁰. Detta är någonting som vi har upplevt stämmer bra i vårt fall, då vår pilotintervju gav oss uppslag till vilken typ av frågor vi skulle ställa under intervjuerna.

3.3.2 Intervjuguide

I vår intervju har vi använt oss av öppna frågor, det vill säga frågor utan några färdiga svar eller svars-kategorier. Här måste respondenten själv fundera ut sitt svar.⁵¹ Vi valde denna typ av frågor för att inte begränsa eller styra respondenterna i deras svar. Andersson menar att en risk med öppna frågor är att man får otydliga svar vilket betyder att man som intervjuare kommer att behöva lägga tid på att tolka de svar man har fått.⁵² Vi har försökt motverka detta

⁴⁷ Andersson, Bengt-Erik. (1994:75) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik, andra upplagan*, Göteborg: Prisma ePan

⁴⁸ Kvahle, Steinar. (1997:84-5) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

⁴⁹ Jacobsen 2002:161

⁵⁰ Kvahle 1997:137

⁵¹ Andersson 1994:73

⁵² ibid.

genom att ställa följdfrågor vid de tillfällena då svaren var otydliga. Vi har använt oss av halvstrukturerade intervjuguider med olika teman och öppna frågor. Dessa uppmuntrar respondenten att svara öppet och utifrån sina egna åsikter⁵³. Med hjälp av dessa intervjuguider har vi haft möjlighet att hålla oss inom vissa ramar samtidigt som vi kunnat ställa följdfrågor och varit öppna för nya synvinklar. Vi inledde varje intervju med ett par frågor kring respondentens bakgrund. Vi berättade även kort om oss själva och vår studie för att skapa en öppen atmosfär. Då de olika respondenterna har olika funktion inom sjukhuset hade vi individuella intervjuguider till de olika individerna. Detta för att vi skulle ställa frågor som var passade för just deras funktion (för intervjuguider se bilaga 1-6).

3.3.3 Val av respondenter

När vi vid vårt första möte på lasarettet beskrev vad vi ville undersöka fick vi förslag på olika respondenter, vilka vår kontaktperson på lasarettet ansåg kunde tillföra information kring vårt ämne. Vi gav även förslag på personer som vi ansåg kunde tillföra information. Därmed har vi gjort ett urval, som enligt Jacobsens kriterier är baserat på information.⁵⁴ Han menar att ett problem med detta urvalskriterium är man i förväg inte vet hur goda informationskällor de utvalda personerna är.⁵⁵ Då det är vår kontaktperson som gjort urvalet, anser vi att vi minskat riskerna för att respondenterna inte ger oss rätt information då vår kontaktperson har kunskap om respondentens kompetens. Informationskriteriet har sedan kombinerats med bredd och variationskriteriet, detta för att säkerställa att vi har fått med respondenter både från Siemens och från Helsingborgs lasarett. Detta i sin tur leder till att vi får olika perspektiv på vårt ämne. För att få ett utomstående perspektiv på outsourcing har vi även gjort en intervju med en person från ett företag i en bransch där man sedan länge har använt sig av outsourcing.

Kring antalet intervjuer menar Jan Trost att det är omständigheterna som avgör antalet och att i alla studier gäller det att *...kvaliteten ska sättas i första rummet*. Han menar även att man alltid kan utöka intervjuantalet efterhand om man behöver komplettera informationen.⁵⁶ Detta känner vi att vi haft god möjlighet till att göra under rapportens fortskridande. Vi har haft möjlighet att ställa extra frågor eller klara ut oklarheter, både via telefon och e-post, med alla våra respondenter. Nedan följer en kort beskrivning av våra respondenter:

⁵³ Jacobsen 2002:163

⁵⁴ ibid. 200

⁵⁵ ibid.

⁵⁶ Trost, Jan. (1997:110) *Kvalitativa intervjuer, andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur

- *Benchmarking projektledare*, Helsingborgs lasarett. Han har tidigare arbetat på bank och arbetar nu i ett benchmarkingprojekt inom lasarettet där cirka 20 organisationer medverkar.
- *Verksamhetschef Vo Support*, Helsingborgs lasarett. Han har lång erfarenhet inom restaurang- och hotellbranschen. Hans första arbete inom vårdbranschen var entréhallschef. I dagsläget är han verksamhetschef inom området support, vilket har cirka 250 medarbetare. Supporten tar hand om de administrativa enheterna såsom ekonomi, personal och IT-stöd etcetera.
- *Registrator*, Helsingborgs lasarett. Hon har arbetat som sekreterare inom Helsingborgslasarett sen 1972 och genomför såkallade kansliuppgifter.
- *Huvudkontaktperson telefoni*, Helsingborgs lasarett. Hon har arbetat i branschen sedan 1990. Hon var tidigare Helsingborgs lasarettets växelchef där hon ansvarade för bland annat personal och teknik.
- *Telefonistservicechef*, Siemens. Hon har en lång erfarenhet inom telefoni då hon har tidigare arbetat inom Telia. Hon har arbetat hos Siemens sedan två år tillbaka då hon började med projektet för region Skåne. Idag ansvarar hon för telefonistfunktionen och telefonisterna.
- *Servicechef*, Siba. Han har arbetat på Siba under de senaste 17 åren med ansvarsområden från butikssäljare, butikschef till att idag vara ansvarig för service och eftermarknad. Hans sköter bland annat allt efterarbete med kunderna och all kontakt med det outsourcade callcentret.

3.4 Tillvägagångssätt

Innan intervjuerna genomfördes skickade vi ut intervjuguider med de frågor och teman som var aktuella för intervjupersonen. Detta har varit en fördel genom att respondenterna kunnat känna sig tryggare och mer förberedda inför intervjun. En nackdel kan dock ha varit att respondenterna hunnit förbereda sig för mycket och därmed inte gett sin direkta reaktion på intervjufrågorna. Detta har avhjälpats genom att spontana frågor, utanför intervjuguiden, har ställts under intervjuens gång. Vi anser att detta har fångat både respondentens spontana och eftertänka åsikter.

Intervjuerna ägde rum på Helsingborgs lasarett. Denna plats valdes ut eftersom vi ville utföra intervjuerna i en miljö som kändes naturlig för respondenterna. Jacobsen menar att konstlade

miljöer påverkar svaren man får under intervjun, dessa tenderar att även de bli mer konstlade och såkallade kontexteffekter kan uppstå. Även i naturliga miljöer kan kontexteffekter uppstå, bland annat om kollegor hör intervjun kan respondenten störas i sitt svar.⁵⁷ Detta anser vi oss ha avhjälpt genom att vi suttit i stängda rum där ingen har kunnat höra eller störa.

Våra intervjuer har varit cirka en timme långa. Alla tre gruppmedlemmar har varit närvarande under alla intervjutillfällen, dock har endast en medlem svarat för intervjuandet. Detta anser vi har varit en fördel då alla medlemmar har tagit del av all information, samt att alla har kunnat ställa följdfrågor om oklarheter uppstått. Som intervjuare kan vi dock ha påverkat de fenomen vi undersökt, i enlighet med vad Jacobsen benämner intervjuareffekt. Han menar att om en intervjuare är aggressiv eller framfusig får denne andra resultat än om den är oengagerad.⁵⁸ Vi anser dock att vi haft en relativt neutral framhållning och låtit intervjupersonen lägga ribban vad gäller skämt, jargong och sätt att tala. Detta tror vi har minskat den effekt vi haft på intervjupersonerna genom att deras personlighet är det som har styrts intervjun.

Vi spelade in samtliga intervjuer för att ordagrant få med allt som respondenten sagt, detta menar Jacobsen är bra då en bandspelare fångar upp olika tonfall samt att man i efterhand kan ta direkta citat från spelaren.⁵⁹ Trots att vi spelade in intervjuerna förde två personer anteckningar, detta för att ha stödanteckningar då det finns en risk att tekniken slutar fungera. Ett problem med att spela in intervjuer är att respondenten kan bli hämmad av att bli inspelad. Detta tror vi oss ha avhjälpt i och med att vi frågat varje respondent om de har haft något emot att bli inspelade, därmed har de kunnat berätta om de känt obehag av bandspelaren. Vi är medvetna om att det trots detta finns en risk att någon respondent har varit hämmad vid intervjun och därmed inte kunnat svara helt öppet.

När intervjuerna var genomförda transkriberades de, det vill säga de skrevs ner från tal till skrift. Fördelen med detta är att det underlättar i efterhand när vi söker efter information. När vi sedan har alla intervjuer på papper är risken mindre att vi missar viktig information än om vi bara hade lyssnat på bandet. En nackdel med att transkribera intervjuerna är att det är mycket tidskrävande. På grund av detta har vi inte transkriberat alla intervjuer i dess helhet

⁵⁷ Jacobsen 2002:164-5

⁵⁸ ibid. 270

⁵⁹ ibid. 166

utan transkriberat fyra till fullo och två delvis. Vi anser att fördelarna med att transkribera överväger nackdelarna med stor marginal.

3.4.1 Validitet och reliabilitet

Empirin som man samlar in måste enligt Jacobsen och Kvahle alltid vara *valid* och *reliabel*. Att undersökningen ska vara valid innebär att den ska vara giltig och relevant, att vi faktiskt mäter det vi har avsett att mäta. Att den ska vara reliabel innebär att undersökningen ska vara tillförlitlig och trovärdig, alltså genomfört på ett trovärdigt sätt.⁶⁰ För att skapa empiri vilken uppfyller båda dessa parametrar har vi försökt att vara grundliga i våra förberedelser för intervjuerna. Validiteten har skapats genom att vi genomfört flertalet intervjuer under en treveckors period, vilket har gett oss tid att korrigera och omformulera de frågor som vi kommit fram till syftar fel eller inte ringar in rätt fenomen. Genom att vi bifogar de intervjuguider vi använt oss av kan även läsaren ta del av vilka frågor vi ställt. Reliabiliteten anser vi skapats genom att vi intervjuat personer som i sin dagliga arbetsrutin arbetar med det fenomen vi undersöker och därför är högst aktuella som respondenter. Reliabiliteten har även skapats genom att alla gruppmedlemmar varit med vid intervjutillfällena, vilket medför att svaren inte endast är utsatta för en persons tolkning utan hela gruppen har hört och tolkat det som sagts.

Trost skriver dock att begreppen validitet och reliabilitet härstammar från kvantitativ metod och att i samband med kvalitativa studier blir begreppen något malplacerade. Det är dock alltid viktigt att trovärdigheten är hög även i en kvalitativ studie, men det är en av de största svårigheterna att skapa detta.⁶¹ Genom en öppenhet kring vilka frågor vi ställt och hur vi ställt dem ger vi läsaren tillfälle att avgöra om materialet är trovärdigt. Även genom ett seriöst förhållningssätt mot intervjuerna, intervjupersonerna och det fenomen vi undersöker hoppas vi skapa en trovärdighet i denna uppsats.

⁶⁰ Jacobsen 2002:20-1, Kvale 1997:213

⁶¹ Trost 1997:100-3

4 Fallstudien

I mars 2005 tog region Skåne ett centralt beslut angående ett femårigt avtal med Siemens där Siemens tog över driften av telefonin. Detta innebar bland annat att Siemens skulle byta ut telefontekniken för att binda samman hela regionen i en enda teknisk plattform. Målet med att outsourca telefonin till Siemens var, för region Skåne, dels att spara pengar genom att med ny teknik kunna ringa internt inom hela regionen, dels att öka rörligheten och binda samman regionen. Avtalet innebär också att verksamheten köper telefoni som en tjänst.⁶²

4.1 Teknikbytet

Under hösten 2005 började Siemens byta ut telefonin runt om i Skåne med början i Hässleholm och Kristianstad. Efter vissa förseningar är nu Helsingborgs lasarett sist ut av de stora sjukhusen, där byts tekniken ut under vecka 19, 2007.⁶³ Tidigare hade Helsingborgs lasarett telefonin i egen drift och den största skillnaden sedan Siemens tog över är att telefonisterna som sitter i Helsingborg idag även svarar för Ängelholms sjukhus. En annan skillnad är att natt och helgtelefoni sköts från Lunds universitetssjukhus, dit teletrafiken då kopplas över. Förr skötte lasarettets akutenhet driften av nattefonin. Av de telefonister som tidigare arbetade på Helsingborgs lasarett har den största delen av dem gått över till Siemens, det är därmed samma telefonister som förr men de arbetar för ett nytt företag.⁶⁴ Trots att det är samma personal finns det anställda på lasarettet som tror att det är ny personal som arbetar för Siemens. De tror att personalen på Siemens inte känner till lasarettets verksamhet, samt att det idag är en högre personalomsättning på telefonväxeln.⁶⁵ Helsingborgs lasarettens tidigare telefonväxelchef arbetar idag som huvudkontaktperson för telefonin på lasarettet, hon menar att lasarettet har behövt någon under denna tid som hjälpt till att bygga upp telefonin, samla in information samt någon som samordnat projektet. Det har varit mycket arbete kring att kartlägga alla telefoner som finns idag samt hur dessa ska fungera efter teknikbytet.⁶⁶

Lasarettet har även utsett cirka 90 personer ute i verksamheten som agerar som kontaktpersoner, dessa är personer ur lasarettets sjukvårdspersonal. Det är till dem som de anställda lägger sina telefonbeställningar.⁶⁷ Personalen kan välja mellan en mängd olika

⁶² Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

⁶³ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁶⁴ Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁶⁵ Intervju registrator, Helsingborgs lasarett

⁶⁶ Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁶⁷ ibid.

telefonitjänster exempelvis att ha en fast telefon, en dect-telefon, vilket är en trådlöstelefon, eller en mobiltelefon. Det är inte alltid som personalen har fått tillräcklig information kring dessa olika val och därför har de i efterhand velat byta till en annan telefontjänst. Organisationerna har helt enkelt inte förankrat de olika tjänsterna ute i lasarettets verksamhet och inte skapat den förståelse som behövs.⁶⁸ Verksamhetschefen för Vo Support på Helsingborgs lasarett ser ett problem i att man utsett dessa 90 kontaktpersoner ute i verksamheten. Han menar att det tidigare var telefonisterna som skötte allt som hade med telefoni att göra, medan hela verksamheten idag *tänker telefoni*.⁶⁹

4.2 Sjukvården - en komplex verksamhet

Sjukvården är en bransch vilken verkar under speciella förhållanden. Kunderna kommer inte hit för att de vill utan för att de måste och de kommer, enligt vår respondent, tillbaka trots dåligt bemötande. Det är även en bransch vilken verkar utan direkt konkurrens, vilket leder till att det inte finns samma drivkraft att förbättras som det finns i andra branscher.⁷⁰

En viktig del av outsourcingprojektet rör teknikutbytet. Då teknik är en oerhört viktig del inom vården läggs en stor vikt på detta. Det är grundläggande att tekniken fungerar dygnet runt, alla årets dagar. *Vi har speciella krav på tekniken inom sjukvården, vi ska faktiskt fungera när inget annat i samhället fungerar.*⁷¹ Detta är något vi har sett att alla respondenter har haft tonvikt på. Att tekniken fungerar är nödvändigt med tanke på patientsäkerheten. Vi kan se att patientsäkerheten har använts som ett starkt argument i utformandet av avtalet till Siemens. På lasarettet anser de att Siemens inte har det naturliga patientfokus som finns inom lasarettet, utan att de istället har ett teknikfokus. Lasarettet menar att patientsäkerheten är det som i alla situationer måste komma i första hand. *Patientsäkerheten är A och O.*⁷² Telefonin inom Helsingborgs lasarett är en *livsnerv* för kommunikation och för att kunna säkerställa patientsäkerheten⁷³.

Behovet av patientsäkerheten leder till att Region Skåne och lasarettet ställer höga krav på Siemens att de på grund av denna måste fortsätta arbetet på samma sätt som tidigare. Vi har upplevt tankegångar på lasarettet kring att *så här har vi alltid gjort, det var bättre förr.*

⁶⁸ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁶⁹ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

⁷⁰ Intervju benchmarkingprojektledare, Helsingborgs lasarett

⁷¹ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

⁷² Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁷³ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

Siemens menar på att de har ett krav på att leverera en gammal tjänst i en ny teknik. *Den service verksamheten var van vid skulle vi fortfarande leverera, i ny teknik, och det var inte alltid att det matchade varandra hundra procentigt rakt av.*⁷⁴ Då de olika lasarett ställer olika krav är det svårt för Siemens att fullt ut standardisera tjänsterna. Därigenom tappar man en viss del av rationaliseringsvinsten och de tekniska lösningarna blir mer komplicerade.⁷⁵

När Siemens övertog telefonin inom Region Skåne insåg de inte fullt ut vilken komplex och sårbar verksamhet sjukvården är. Enligt Siemens genomfördes olika workshops för att förstå branschen⁷⁶, trots detta finns en uppfattning inom lasarettet att Siemens inte var tillräckligt förberedda. Det ansågs att Siemens hade en bra teknik men saknade förståelse för vårdverksamheten och att Siemens därmed borde ha lyssnat mer innan de startade upp sitt arbete. *Jag tycker att Siemens agerade som om de började bygga huset från andra våningen.*⁷⁷ Även telefonistservicechefen på Siemens ansåg att de blev lite tagna på sängen. Eftersom det blev ett stort arbete med att utveckla tekniken utefter Region Skånes och sjukhusens olika krav ställde Siemens inte tillräckligt med krav på motparten. Idag önskar telefonistservicechefen på Siemens att de hade ställt krav på att alla till exempel skulle läsa telefonernas instruktionsbok, men menar att de ute i vården tycker att de sysslar med sjukvård och inte har tid att läsa på om telefoner.⁷⁸

4.3 Outsourcingprocessen

Avtalet är en central del av outsourcingprocessen och det reglerar hur de båda parterna ska agera. På Helsingborgs lasarett ser de gärna att Siemens bör vara drivande och proaktiva och även genomföra tjänster utöver avtalet, om detta krävs. Detta eftersom man förr, när telefonin var intern, tog för givet att telefonin ändrades och utvecklades i takt med organisationen. Som avtalet är skrivet idag måste dessa tjänster köpas till. *Avtalet är inte tjockare och fylligare än vad vi har beskrivit det, och det är det vi får*⁷⁹.

Lasarettet anser även att Siemens ska lotsa dem genom svagheter inom tekniken. Det framkommer även under intervjuerna att det kan finnas olika målbilder hos de olika verksamheterna, vilka ska matchas. Helsingborgs lasarettets målbild skapas utefter avtalet

⁷⁴ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁷⁵ ibid.

⁷⁶ ibid.

⁷⁷ Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁷⁸ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁷⁹ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

medan verksamhetschefen för Vo Support på lasarettet menar att Siemens har andra interna krav, utöver avtalet⁸⁰. På lasarettet har de förtroende för den teknik Siemens står för. Bland annat har en respondent uttryckt det som att *Siemens har säkert enormt skickliga tekniker och jag tror att de har mycket bra och utvecklingsbar teknik*⁸¹. En annan respondent uttrycker det: *Jag tror att det kommer att bli jättebra när det är färdigställt, men vi är ute på en resa tillsammans och den är nog inte spikrak för vi har olika mål*⁸².

4.3.1 Vi och dem

Många av respondenterna upplever att det finns en ”vi och dem-känsla” mellan lasarettet och telefonisterna på Siemens. De upplevde att det var bättre förr när telefonisterna tillhörde lasarettet. Samtidigt upplevde man att det då även fanns en större kännedom om verksamheten och personalen där. *Förr gick telefonin och verksamheten hand i hand. Då hade man kortare kontaktvägar och följde utvecklingen inom verksamheten*⁸³. *Man går inte hand i hand längre på samma sätt, utan nu är det vi och dem*⁸⁴.

Eftersom telefonisterna på Siemens telefonväxel tidigare arbetade på Helsingborgs lasarett har de mycket god inblick i hur sjukvårdsverksamheten fungerar. En av våra respondenter har dock uttalat att det är svårare idag när man inte längre känner dem på telefonväxeln och menar att det var enklare förr när de tillhörde lasarettet och förstod verksamheten.⁸⁵ Flera av våra respondenter har uttryckt en känsla över att telefonisterna känner att de inte tillhör någon av organisationerna i dagsläget. Som Siemens telefonistservicechef uttrycker det: *telefonisterna är som en främmande fågel i Siemensvärlden*⁸⁶. Detta eftersom Siemens aldrig tidigare har haft den typen av personal. Det medför exempelvis att telefonisternas arbetstider inte är kompatibelt med Siemens lönesystem⁸⁷. Verksamhetschefen för Vo Support uttrycker det som att telefonisterna tidigare var en del av Helsingborgs lasarett och dess kultur och idag är de *plötsligt någon annan där borta*⁸⁸.

⁸⁰ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

⁸¹ Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁸² Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

⁸³ Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁸⁴ ibid.

⁸⁵ Intervju registrator, Helsingborgs lasarett

⁸⁶ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁸⁷ ibid.

⁸⁸ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

4.3.2 Kommunikation

Siemens telefonväxel är mycket beroende av att få information kring de förändringar som sker på lasarettet angående exempelvis förflyttning av personal och öppettider. Siemens upplever att de i dagsläget inte får tillräckligt med information, de får istället gå ut i verksamheten och söka den information de behöver. Siemens telefonistservicechef menar att: *Vår funktion kan inte fungera bättre än vad verksamhetens egentliga handhavande av telefonin är*⁸⁹. Även lasarettets verksamhetschef för Vo Support medger att de inte alltid är duktiga på att föra vidare information om ombyggnationer och stängningar. Han berättar att det mesta av lasarettets interninformation anslås på lasarettets intranät, genom lasarettets personaltidning eller andra kanaler som till exempel genom e-post och möten. Dessa är informationskanaler som inte Siemens har tillgång till.⁹⁰ Hos Siemens finns önskemål om att informationsspridningen ska ske med automatik och informationsrutiner ska standardiseras⁹¹.

Felanmälan och supportärenden ska enligt avtalet gå via Siemens centrala supportfunktion, för att bland annat kunna föra statistik över vilket material som går sönder och vilken verksamhet som konsumerar mest telefoni.⁹² Eftersom personalen på telefonväxeln till stor del är den samma som förr sker mycket av supporten och felavhjälpning direkt till telefonväxeln och inte via den centrala funktionen, då personalen på lasarett förr har kunnat få hjälp direkt från växeln. Man menar även att det har varit svårt att komma fram till den centrala supporten och att de inte fått den återkoppling de vill ha. Därför känner personalen på lasarettet att det går lättare att ta en genväg genom att vända sig direkt till telefonväxeln på lasarettet.⁹³

För att skapa samarbete mellan Helsingborgs lasarett och Siemens hålls månatliga driftsmöten. Här diskuteras allt som rör driften, både det tekniska och personella⁹⁴. Dessa driftsmöten har dock inte genomförts under tre månader vid intervjutillfället på grund av omorganiseringar hos Siemens⁹⁵. Detta samarbete ska dock ske på olika plan: övergripande plan, där regionen har kontakt med Siemens angående avtalsfrågor etcetera, projektnivå, där Siemens projektgrupp har kontakt med Helsingborgs lasarett angående teknikbytet, sen finns

⁸⁹ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁹⁰ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

⁹¹ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁹² *ibid.*

⁹³ Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁹⁴ *ibid.*

⁹⁵ Intervju verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

även en driftsnivå.⁹⁶ Det förekommer även kommunikation på informella vägar, såsom de ovan nämnda fel- och supportärenden.

Sedan projektets start har det funnits sex projektledare från Siemens på telefoniväxeln. Detta har upplevts som problematiskt ur Helsingborgs lasarets synvinkel då individerna där ständigt måste skapa nya relationer och en gemensam värdegrund till projektledarna. På Helsingborgs lasarett upplever de det som att det inte finns någon naturlig kommunikation med Siemens. En respondent känner att de olika företagen är uppdelade till skillnad från förr då verksamheten och telefonin gick hand i hand.⁹⁷

4.4 Andra branscher

Det är tydligt att det inom hemelektronikbranschen är kunderna som står i fokus. Det är också på grund av kunderna som företagen väljer att outsourca sin kundtjänst. Med hjälp av såkallade callcenter kan företagen ge sina kunder bättre service genom att hålla en jämn och hög kvalitet och därigenom få fler nöjda kunder. I likhet med vårdbranschen använder även retailbranschen outsourcing för att kostnadseffektivisera. Vi ser även till viss del att samma nackdelar finns i och med den minskade kontroll som outsourcingen innebär. Servicechefen berättar i intervjun att företaget inte har samma närhet, är det inom organisation så är det mycket kortare och snabbare beslutsvägar, när företaget har delar av verksamheten externt måste de diskutera vad som ingår i avtalet och vad man måste betala extra för. En stor skillnad är dock att det inom hemelektronikbranschen knappt finns någon som använder sig av något annat än ett outsourcat callcenter idag. För att de som arbetar i callcentret ska känna för företaget som köper tjänsten finns en tight kommunikation mellan företagen, exempelvis är en representant från köparen av tjänsten på callcentret en dag i veckan. Vi kan identifiera att det finns många olika kommunikationskanaler bland annat via projektledare och via kvartalsmöten. Servicechefen säger att: *Vi försöker hålla en rak kommunikation, så att vi snabbt kan veta vem som gjort vad.*⁹⁸

⁹⁶ Intervju telefonistservicechef, Siemens

⁹⁷ Intervju huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett

⁹⁸ Intervju servicechef, Siba

5 Analys

5.1 Analys kring olika organisationsstrukturer

I en professionell organisation, såsom Helsingborg lasarett, ligger den stora makten hos de operativa, läkarna. Dessa ska hela tiden kunna hålla en hög patientsäkerhet och för att kunna göra det räknar de med att de ska backas upp av supporten. Supporten i sin tur ställer ett högt krav på Siemens för att de ska utveckla en teknik som är säker och som fungerar för att stödja läkarna. Därmed är det tydligt att det i enlighet med vad Mintzberg skriver är de operativa, läkarna, som har makten.⁹⁹

När två olika typer av organisationer ska samarbeta kan det skapas svårigheter i och med att de har olika struktur. Den divisionaliserade formen, i detta fall Siemens, är van vid att få arbeta på sitt eget sätt utan att behöva ta hänsyn till andra. Kanske är det därför man på Helsingborgs lasarett fick uppfattningen om att Siemens inte lyssnade tillräckligt mycket i början, att de bara kom in och tog över.

Ytterligare en skillnad är att den divisionaliserade formen måste kunna visa upp ett positivt resultat. I vår fallstudie är skillnaden väldigt tydlig då Helsingborgs lasarett inte är ett vinstdrivande företag och inte verkar på en konkurrensutsatt marknad. Siemens har krav på sig från ledningen att göra positiva resultat samtidigt som Helsingborgs lasarett ställer andra typer av krav på dem, exempelvis angående patientsäkerhet. Medan Helsingborgs lasarett vill att Siemens ska leverera bästa möjliga tjänst måste Siemens hitta ett sätt att göra det på ett vinstdrivande sätt.

Det divisionaliserade företaget standardiserar genom sin output medan vårdverksamheten standardiseras genom kunskap hos personalen. Då de olika lasarett ställer olika krav på hur telefonitjänsten ska utformas får Siemens svårigheter att skapa en standardisering och kan därigenom förlora de ekonomiska fördelarna, vilket i sin tur även gör det svårt för Siemens att skapa en telefonitjänst vilken ger lasarettet en ekonomisk förtjänst. Eftersom de olika verksamheterna standardiserar på olika sätt kan det uppstå svårigheter att samköra och skapa en gemensam standard för alla sjukhusen kring vad som ska levereras.

⁹⁹ Mintzberg 1993:189

5.2 Analys kring outsourcing

Vi kan tydligt identifiera att de anledningar såsom att anskaffa och komplettera resurser man annars ej har tillgång till, som Axelsson menar bör finnas för att en outsourcingstrategi ska väljas¹⁰⁰, finns väl representerade i vår fallstudie. Siemens erbjuder ett tekniskt kunnande och en helhetslösning för regionen, vilken inte hade varit möjlig att uppnå för de individuella verksamheterna.

Vidare skriver Gottschalk och Solli-Saether att facklitteraturen kring outsourcing beskriver att outsourcingen bland annat skapar bättre ekonomi, flexibilitet, frigjord arbetskraft och frigjort fokus.¹⁰¹ Detta överrensstämmer bara till viss del med vår undersökning. Outsourcingen i detta fall skapar förhoppningsvis en bättre ekonomi för regionen, vilken har press på sig att effektivisera och skära ner på sina kostnader. Men skapar i motstridighet med vad litteraturen menar inte endast en ökad utan även en minskad flexibilitet. Genom att lasarettet måste omförhandla och köpa till tjänster när verksamheten förändras och är bundna till att de endast får det som är uttryckt i avtalet minskar flexibiliteten. Den ökar dock genom att en gemensam teknisk plattform skapas för hela regionen. Det leder bland annat till att rörligheten för läkarna underlättas genom att de kan använda sin dect-telefon på samtliga sjukhus. Flexibiliteten ökar även genom att de olika telefonväxlarna kan svara för samtliga sjukhus vid omkopplingar, vilket underlättar under nattetid, vid semestrar med mera. När telefoni fanns internt var det kortare kontaktvägar och lättare att ändra rutiner med mera om detta krävdes, vilket kan frigöra viss arbetskraft. Idag när många medarbetare är engagerade i telefonibytet kan vi inte se att någon arbetskraft frigörs. Outsourcingen skapar inte heller till fullo ett frigjort fokus, utan kan istället skapa fler svårigheter och tar därmed upp en större del av personalens tankevärld detta visas genom citatet: *sjukvården tänker telefoni nu*¹⁰².

Henriksen menar att outsourcingprocessen bör starta med en intern process där man identifierar mål, framgångsfaktorer samt den verksamhet man vill outsource.¹⁰³ Denna process kan vi se till viss del saknades i den outsourcingprocess som fanns mellan Helsingborgs lasarett och Siemens. Helsingborgs lasarett var tvungna att inordna sig i det beslut som hade tagits centralt av regionen och därför saknas här en förståelse för vilka

¹⁰⁰ Axelsson 1998:51

¹⁰¹ Gottschalk & Solli-Saether 2004:13

¹⁰² Intervju Verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

¹⁰³ Gottschalk & Solli-Saether 2004:16

fördelar detta kan ge för Helsingborgs lasarett och deras patienter. Det är kanske delvis på grund av att detta som det upplevs som att det var bättre förr då den första interna processen, som vi ser det, endast skett på en central och ej på en lokal nivå.

5.2.1 Komplementaritet och passform

Som Axelsson skriver bör det även finnas komplementaritet och passform mellan kund och leverantör i en outsourcingrelation.¹⁰⁴ Nedan analyseras hans fem olika aspekter av detta.

Inledningsvis kan vi i vår fallstudie se att det till hög grad finns funktionell komplementaritet, vilken innebär den förmåga leverantören har att matcha kundens behov.¹⁰⁵ Detta då Siemens erbjuder Region Skåne och Helsingborgs lasarett resurser i form av teknisk kunskap, tekniska experter, teknisk kompetens, tekniska apparatur. Med hjälp av Siemens kan Region Skåne binda samman alla verksamheter i regionen.

Den strategiska passformen, vilken innebär att parternas strategier och långsiktiga ambitioner drar åt samma håll, anser vi finns till stor del.¹⁰⁶ Detta då vi utifrån intervjuerna har fått en uppfattning att en vilja om ett bra samarbete finns hos båda parter. Vi ser dock att den strategiska passformen kan utvecklas och förbättras, detta uttrycks i intervjuerna bland annat genom citat såsom: *Vi är ute på en resa tillsammans och den är nog inte spikrak för vi har olika mål*¹⁰⁷. Denna situation stämmer väl överrens med det Axelsson påstår kring att verksamheterna bör över tiden utvecklas till att komplettera varandra.

Vidare utifrån Axelssons åsikter anser vi att det i den organisatoriska passformen finns ett antal svagheter. Denna passform innefattar hur de båda parternas struktur, kultur och arbetssätt passar ihop.¹⁰⁸ Då de olika verksamheterna har olika strukturer finns det stora skillnader i arbetssätt och kultur. Helsingborgs lasarett och vårdbranschen har ett fokus på patientsäkerhet vilket inte finns naturligt i en verksamhet såsom Siemens som istället har ett teknikfokus. Detta skapar olika kulturer och arbetssätt. Siemens måste därför arbeta för att skapa en förståelse för denna patientsäkerhet. En annan svaghet är det stora antal projektledare som har funnits hos Siemens vilket gjort det svårare att skapa god relationer individer emellan, vilket Axelsson uppger som en del av den organisatoriska passformen.

¹⁰⁴ Axelsson 1998:116-21

¹⁰⁵ ibid.

¹⁰⁶ ibid.

¹⁰⁷ Intervju Verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett

¹⁰⁸ Axelsson 1998:116-21

Emellertid påverkas passformen mellan företagen även av att de olika verksamheterna har olika förutsättningar vad det gäller att verka på en marknad och därmed skiljer sig det affärsmässiga synsättet åt. Helsingborgs lasarett verkar inte direkt på en marknad där de är utsatta för konkurrens vilket illustreras väl av citatet *Man kommer inte hit för att man vill utan för att man måste*¹⁰⁹. Siemens å andra sidan verkar mycket tydligt på en marknad, detta gör att Siemens har ett annat fokus och krav på bland annat avkastning. Vi kan se att detta i likhet med Axelssons diskussion skapar svårigheter att samarbeta. Vi kan dock se att detta samarbete startade vid vad Axelsson benämner som ett ”strategiskt fönster”, vilket innebär att den tidsmässiga passformen är god¹¹⁰. Regionen var tvungen att rationalisera och spara pengar vilket ledde till detta outsourcing-samarbete gällande teknikbytet. Däremot kan det ha legat ett problem i att beslutet om outsourcing togs centralt, vilket ledde till att Helsingborgs lasarett lokalt inte befann sig i det strategiska fönstret och därmed inte var beredda på förändring och som därför inte fullt genomfört den interna processen som Axelsson hävdar bör inleda outsourcingprocessen.

5.2.2 Passform och kommunikation

Relationer och passform kan vi se påverkas av den kommunikationen som finns mellan verksamheterna. Vi kommer att belysa kommunikationen i outsourcingrelationen med hjälp av Richmond och McCroskeys sex funktioner för kommunikationen i en organisation.¹¹¹

Den *informativa funktionen* innebär att medarbetarna har tillräcklig information för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter.¹¹² På Helsingborgs lasarett finns ett stort antal telefoner att välja mellan, exempelvis använder sig läkarna av såkallade dect-telefoner för att genomföra sina arbetsuppgifter och för att kunna använda samma telefon på olika sjukhus. Det har varit problem med att personalen på lasarettet inte varit insatt i vilken telefon som passar deras arbete och därför i efterhand behövt byta ut sina telefoner då de från början inte visste hur de olika telefonerna fungerar och vilka funktioner som finns. Siemens genomför vissa workshops med mera för att utbilda personalen, men om lasarettet önskar mer utbildning måste de själva stå för kostnaden för den. Detta kan vi se medför att den informativa funktionen vad gäller handhavandet av telefoner försvagas och därmed försvårar för sjukhuspersonalen att genomföra sina arbetsuppgifter. En annan situation där den informativa funktionen brister är

¹⁰⁹ Intervju registrator, Helsingborgs lasarett

¹¹⁰ Axelsson 1998:116-21

¹¹¹ Heide et al 2005:42-4

¹¹² *ibid.*

när telefonisterna ska få information om verksamhetsförändringar såsom öppettider, ny personal etcetera. För att få all information de behöver får telefonisterna idag gå ut i verksamheten och söka informationen.

Den *regulativa funktionen* handlar om kommunikationen kring regler, policy, normer och värderingar.¹¹³ Formellt sett har Siemens och regionen ständigt kontakt gällande avtalsfrågor etcetera. De arbetar formellt även på projektnivå och driftsnivå i olika mötesformer. Informellt kan vi se att denna regulativa funktion är svag, detta beroende på att det i praktiken är två olika företag med olika kultur och värderingar. Det finns ingen kommunikation i dagsläget för att stärka denna funktion. Patientsäkerheten är ett fall där skillnaden i värdering är tydlig. På lasarettet finns patientsäkerhetstänkandet som en naturlig värdering, medan denna måste skapas i Siemens fall. Det faktum att det funnits många olika projektledare hos Siemens gör det även problematiskt att skapa en gemensam värdegrund redan på individnivå.

En annan del av kommunikationen är *integrationsfunktionen*, vilken innefattar att få medarbetarna att känna delaktighet, få dem att arbeta mot samma mål samt göra rätt arbetsfördelning.¹¹⁴ Helsingborgs lasarett och Siemens har sedan projektstarten arbetat, som vi upplever det, parallellt med varandra. Helsingborgs lasarett känner att telefonisterna inte är delaktiga i verksamheten på samma sätt som förr, samtidigt som telefonisterna inte heller är fullt delaktiga i Siemens kulturen. Även målbilden för de olika verksamheterna ser något olika ut då lasarettet kan arbeta utan konkurrens och därmed vill specialisera tjänster för deras behov medan Siemens istället arbetar vinstdrivande vilket leder till att de istället ser en standardisering av tjänst och kommunikation som den bästa och mest kostnadseffektiva lösningen. Även arbetsfördelningsfunktionen fungerar inte till hundra procent i detta samarbete, personalen går hellre genvägar i kommunikationen och pratar med sina gamla kollegor, istället för att kommunicera supportärenden direkt till den centrala funktionen.

Ytterligare en del inom intern kommunikation är *ledningsfunktionen* vilken handlar om att lära känna personalen, skapa goda relationer med dem och kommunikationen fokuserar här på att få medarbetarna att göra det som krävs för att nå målen.¹¹⁵ Helsingborgs lasarett upplever att det har varit svårt och arbetsamt att skapa goda relationer och gemensam värdegrund att stå

¹¹³ Heide et al. 2005:42-4

¹¹⁴ ibid.

¹¹⁵ ibid.

på med Siemens ledningspersonal eftersom Siemens har haft sex olika projekt ledare hittills. Siemens telefonistservicechef anser att de har arbetat mycket med att vara ute i verksamheten för att få rätt bild om hur lasarettets verksamhet fungerar. Annars, menar Siemens telefoniservicechef, är det svårt att skapa en telefoni vilken stödjer hur Helsingborgs lasarett arbetar.

Den *övertalande funktionen* är ett resultat av ledningsfunktionen. Ett typiskt fall är när chefer försöker att övertala och påverka medarbetarna att göra något särskilt.¹¹⁶ Telefonistservicechefen hos Siemens poängterar vikten av att information från Helsingborgs lasarett kommer in till telefonväxeln om de ska kunna göra ett bra arbete. Idag känner Siemens telefonväxel att de inte alltid får tillräckligt med information vilket leder till svårigheter i det dagliga arbetet. Det är svårt att som chef för en utomstående verksamhet gå in i lasarettet och ge order och skapa rutiner för medarbetarna där. Det är alltså svårt att övertala andra medarbetare än sina egna. Även i denna funktion kan vi se att den är svår att skapa då det handlar om två olika verksamheter med olika struktur och hierarkiska nivåer.

Richmond och McCroskey nämner *socialiseringsfunktionen* som den viktigaste funktionen inom intern kommunikation.¹¹⁷ Denna funktion kan vi dock utläsa delvis saknas i detta projekt, bland annat genom att det sedan projekts start har funnits sex olika projektledare för telefonväxeln hos Siemens. Det stora antalet projektledare leder till att det kommunikationsnätverk, vilket Richmond och McCroskey talar om, blir svårt att skapa. Detta leder till att projektledarna ständigt måste skapa nya relationer och lära sig de informella reglerna. I enlighet med detta resonemang kan vi se att det är svårt att skapa ett gott nätverk när relationerna till projektledarna ständigt måste omskapas mellan nya individer. För Helsingborgs lasarett och Siemens skapar detta hinder för kommunikationen, inte bara genom avsaknaden av genomförandet av de så kallade driftsmötena, vilka är den formella kommunikationskanalen, men även genom att informella relationer och kommunikationskanaler bryts och måste skapas på nytt. Även Perkins uttrycker möten som en central del för att outsourcingen ska fungera. Utan dessa menar han att möjligheten att följa upp processen och diskutera åtgärder försvåras.¹¹⁸ Perkins åsikter belyser även den stora vikten av genomförandet av, de i dagsläget uteblivna, driftsmötena.

¹¹⁶ Heide et al. 2005:42-4

¹¹⁷ ibid.

¹¹⁸ Perkins 2006

5.2.3 Kostnader vid förändring

Outsourcing kan både skapa och minska stordriftsfördelarna enligt Gottschalk och Solli-Saether.¹¹⁹ I vårt fall fanns det till att börja med inga stordriftsfördelar varken i form av kunskap eller i form av ekonomiska fördelar. Det slutgiltiga målet för regionen är just att dessa stordriftsfördelar med flexibilitet, kunskap och ekonomi ska skapas genom att extern parts kunskap ska binda samman regionen. Dock kan de ekonomiska fördelarna, i likhet med vad Gottschalk och Solli-Saether beskriver¹²⁰, minska då de individuella sjukhusen vill minska graden av standardisering då de önskar att behålla rutiner och tjänster utformade som förr då de oroas över att patientsäkerheten minskar om dessa förändras. Sjukhusen som individuella enheter kan därmed utläsas vilja ha en hög grad produktspecifika egenskaper då de önskar att den regionala tjänsteutformningen ska förändras på grund av sjukhusets egna rutiner kring patientsäkerhet. Att det finns stora produktspecifika egenskaper anser Gottschalk och Solli-Saether kan vara en orsak till att outsourcing inte kan genomföras kostnadseffektivt¹²¹, vilket därmed motsäger den grundläggande kostnadsbesparandeorsaken till att regionen valde att outsourca telefonin. Vi kan se att detta till viss del överensstämmer med den diskussion Menachemi et al för angående outsourcing som en *cost-lowering strategy*. Trots att man med outsourcing önskar minska verksamhetens kostnader har denna process i själva verket en neutral påverkan på kostnaderna.¹²² Kostnadseffektivisering är något vi ännu inte kan utvärdera, då processen ännu inte är helt genomförd och en viss tid krävs för att se effekterna av outsourcingen. Dock kan det finnas tendenser till att den önskade kostnadsbesparingen inte kommer att kunna uppnås då de olika sjukhusenheterna vill anpassa telefonitjänsten efter just deras önskemål. Detta i sin tur minskar graden av standardisering och därigenom kanske den önskade kostnadsbesparingen inte uppnås.

5.2.4 Skillnader mellan branscher

Vi kan identifiera att det finns skillnader och likheter mellan vårdbranschen och en helt annan bransch, hemelektronikbranschen, gällande outsourcing. I båda fallen är kostnadseffektivisering en viktig anledning till outsourcingen. Vi kan dock se att det finns ett kundfokus inom hemelektronikbranschen bakom outsourcingbeslutet vilket helt saknas inom sjukvården. Där outsourcing länge har förekommit har företagen skapat tydliga rutiner kring hur kommunikationen ska fungera. Förtagen arbetar även mycket med att skapa en förståelse

¹¹⁹ Gottschalk & Solli-Saether 2004:22

¹²⁰ ibid.

¹²¹ ibid.

¹²² Menachemi et al. 2007

mellan leverantör och kund för att leverantören ska förstå sig på den andra branschen. Eftersom outsourcing har förekommit under en längre tidsperiod synliggörs det att företagen har dragit lärdomar och insett hur viktig processen kring att skapa förståelse är. Här kan vi se att det finns en ökad användning av de begrepp Grönroos använder sig av såsom tjänstekvalitet och service. Detta tyder på att denna bransch har ett större fokus och en förståelse för vikten av en god relation till leverantör och kund. Vi kan även tydligt se att företagen har skapat den passform och komplementaritet, vilken Axelsson talar om, som krävs för att outsourcingen ska bli framgångsrik¹²³.

5.3 Sammanfattande analys

Det är tydligt att det inom en professionell byråkrati såsom sjukvården råder särskilda förutsättningar och att det finns stora strukturella skillnader mellan denna och den divisionaliserade företagsformen. Det är de operativa som har makten i den professionella organisationen, de ställer krav på patientsäkerhet av supporten vilka i sin tur ställer krav på den externa leverantören av stödtjänster. Sättet att standardisera skiljer sig åt mellan verksamheterna, vilket utmynnar i en rad problem då de olika verksamheterna har fokus på olika element. För Helsingborgs lasarett är patientsäkerheten alltid viktigast, de sätter sin kravbild utifrån denna och vill även fortsätta genomföra telefonin som förr för att inte riskera denna säkerhet. Siemens, den divisionaliserade formen, har starkare krav på sig från ledningen att visa upp ett positivt resultat vilket leder till att de önskar öka graden av standardisering i outputen. De olika vårdverksamheterna i regionen ställer olika krav utifrån patientsäkerheten vilket leder till att det blir svårt för Siemens att skapa en fullt standardiserad telefonitjänst och ge regionen en god ekonomisk förtjänst. Det är alltså tydligt att utifrån Mintzbergs teori kring organisationsstrukturer identifiera att de två verksamheterna visar upp tydliga drag av olika sorters strukturer, vilket leder till att det skapas svårigheter att samköra och skapa gemensamma förutsättningar.¹²⁴

Outsourcingprocessen försvåras av de två verksamheternas olika struktur. Det leder till svårigheter att skapa vad Axelsson benämner komplementaritet och passform. Vissa av faktorerna som Axelsson skriver om finns i detta samarbete men många kan utvecklas. Skillnader i struktur leder till skillnader i kultur och arbetssätt. Det finns dock en vilja hos båda verksamheterna att samarbetet ska utvecklas och att gemensamma mål ska skapas.

¹²³ Axelsson 1998

¹²⁴ Mintzberg 1993

Patientsäkerheten är en framstående del i lasarettets kultur och arbetssätt och därför måste Siemens arbeta med att skapa förståelse för denna. Eftersom endast en av verksamheterna har avkastningskrav och verkar på en marknad skapas det, i enlighet med Axelssons resonemang kring den affärsmässiga passformen, svårigheter att samarbeta.¹²⁵ En del i förändringsmotståndet som finns på lasarettet kan vi se grundas i det faktum att beslutet togs centralt. Detta ledde till att lasarettet inte var beredda på förändring och inte såg fördelarna som detta kunde ge, som Henriksen uttrycker det, befann de sig inte i det strategiska fönstret.¹²⁶ En faktor vilken vi sett återfinns i alla delar av problematiken från skillnader i struktur till skillnader i arbetssätt och vilken försvårar för verksamheterna att skapa ett gott samarbete är bristen på god kommunikation. Många av de funktioner som Richmond och McCroskey identifierar saknas i detta fall. Både den formella och den informella kommunikationen fungerar inte som den ska, vilket skapar problem med att förstå varandra och de skilda förutsättningar som råder.¹²⁷

Slutligen kan vi även identifiera att begrepp såsom tjänstekvalitet, relationsmarknadsföring, tjänsteerbjudande inte ofta används inom lasarettet. Det kan medföra att det är svårt att utveckla en god relation mellan de olika verksamheterna. Som Grönroos säger är kvalitet hos en vara eller tjänst vad kunden upplever att det är. Han menar även att hur processen uppfattas är avgörande för hur man uppfattar tjänstens total kvalitet.¹²⁸ Vi har sett att en förståelse för dessa klassiska service management resonemang saknas hos våra fallstudieobjekt, genom ett stort fokus på teknik och inte på mjuka värden. Detta kan ha medfört att det blir svårare att skapa och underhålla en relation i samband med outsourcing. Den professionella organisationen som inte verkar direkt på en marknad har inte haft samma användning för dessa tankesätt. Genom att bland annat se relationen utifrån ett annat perspektiv än det som vanligtvis används inom vården är det möjligt att identifiera en annan problematik och därigenom skapa ett annat handlingsmönster för att förbättra dessa problem.

¹²⁵ Axelsson 1998

¹²⁶ Gottschalk & Solli-Saether 2004

¹²⁷ Heide et al 2005

¹²⁸ Grönroos 2002

6 Summering

Syftet med denna rapport är att belysa problematiken kring mötet mellan två organisationer, varav den ena är en professionell verksamhet och den andra ett multinationellt divisionaliserat företag, vilka samarbetar genom outsourcing.

Våra frågeställningar är därför:

- *Hur hanteras införandet av outsourcing av stödtjänster i en professionell byråkrati såsom sjukvården?*
- *Vilken problematik kan uppstå i samband med att två organisationer med olika strukturer ska samarbeta?*

Metoden och fallstudien vi har genomfört är kvalitativa och induktiva. Detta medför att vi har utgått från vårt empiriska material, sex stycken intervjuer, när vi formulerat vår frågesällning och valt teoretiskt ramverk. Vi ser att vi antar en deskriptiv ansats i vår strävan att belysa hur ett möte hanteras.

Centrala teoretiska begrepp som vi använder oss av är professionella byråkratier, divisionaliserad form, outsourcing, stödtjänster och kommunikation. Det mest intressanta som framkommit i studien är att när det handlar om en bransch vilken verkar under särskilda förhållanden krävs en större förståelse för kundens verksamhet hos leverantören för att outsourcingprocessen ska lyckas. När två verksamheter med olika strukturer ska samarbeta genom outsourcing krävs en öppen kommunikation för att kunna skapa en god passform och komplementaritet mellan verksamheterna, då skillnader i struktur leder till en viss problematik. Skillnad i struktur leder till skillnad i arbetssätt. I vården är patientsäkerhet ett fokus som framträder väldigt starkt, vilket kan vara svårt för en extern verksamhet att förstå. Den divisionaliserade verksamheten har krav på avkastning med mera vilket kan vara svårt att passa ihop med patientsäkerheten. Eftersom verksamheterna har olika fokus leder till det till olika målbilder, vilka är viktiga att samköra för att outsourcingen ska vara framgångsrik. Stödtjänster är i detta fall en kritisk funktion då det dagliga arbetet handlar om liv och död, vilket medför att det ställs stora krav på att den externa leverantören ska förstå denna situation. Slutligen vill vi belysa att kommunikation är en central variabel för att skapa förståelse, en gemensam målbild och en god passform mellan de två olika verksamheterna.

7 Slutsatser

Införandet av outsourcing av stödtjänster i en professionell byråkrati är inte en helt enkel uppgift. Hanterandet av denna process lämnar utrymme för förbättring men kan även ge många fördelar för den professionella verksamheten. Den professionella byråkratin visar upp egenskaper vilket försvårar outsourcingprocessen, såsom en stark operativ kärna och ovilja till förändring. Den undersökta stödtjänsten har en mycket central funktion inom vården, hur denna fungerar påverkar i alla högsta grad kärnverksamheten, vilket medför att det är oerhört viktigt att en extern leverantör skapar en väl fungerande tjänst. Hanterandet av outsourcingprocessen visar att det finns svagheter i skapandet av; en gemensam målbild, goda relationer och en gemensam värdegrund. Det finns även svårigheter kring att skapa en god passform mellan kunden, det vill säga den professionella byråkratin, och leverantören, det vill säga det divisionaliserade företaget. Problematiken som uppstår i mötet mellan dessa två strukturer är tydlig. Det divisionaliserade företaget möts av misstro på grund av att branscherna som organisationerna verkar inom har olika förutsättningar, där endast en av verksamheterna är konkurrensutsatt och vinstdrivande och den andra främst har fokus på patientsäkerhet då detta i det dagliga arbetet är avgörande för liv eller död. Detta sätter stödtjänster såsom telefoni i ett nytt perspektiv då dessa *måste* fungera, vilket i sin tur skapar en problematik i att det måste skapas en förståelse hos det divisionaliserade företaget för andra variabler än de som vanligtvis är centrala. Vi har identifierat att en stor del av problematiken som uppstår i detta samarbete beror på att det saknas tillräcklig kommunikation. Kommunikationen behövs för att minska misstron och för att skapa en ökad tillit från lasarettets sida samt för att visa på vilken mängd information, alltså vilken förståelse, som har skapats hos Siemens.

Problematiken som uppstår i samband med outsourcing i vår fallstudie kan vi hänföra till de många skillnader som finns mellan verksamheterna. Skillnaderna kräver att det är tydligt vem av parterna som ska göra vad och att en tydlig kravspecifikation finns. För att samarbetet ska fungera väl krävs det att man skapar kommunikationsbryggor mellan företagen för att skapa öppenhet kring tillit, förtroende och förståelse. En god kommunikation tror vi förenklar, inte bara det dagliga arbetet, utan underlättar hela outsourcingprocessen från initiering till genomförande.

8 Diskussion

Genom att vi inte vanligtvis verkar inom vårdsektorn vill vi ge nya perspektiv på outsourcing inom vården. Begrepp och tankar som vi ser som självklara inom organisationer existerar inte naturligt i den traditionella bransch som vården utgör. Grönroos menar att kvalitet hos en vara eller tjänst är vad kunden upplever att det är. Han menar även att hur processen uppfattas är avgörande för hur man uppfattar tjänstens total kvalitet. Det är på dessa ståndpunkter vi bygger vår diskussion.

Inom professionella organisationer och i vårt fall sjukvården råder speciella förhållanden. Patientsäkerheten är det som bestämmer över allt, det är den som är A och O i verksamheten. För att förstå denna bransch måste man även förstå det speciella tankesätt som finns där.

Vi kan identifiera att det uppstår en viss problematik i samband med att man väljer att outsourca delar av en professionell verksamhet. Den professionella verksamheten är en verksamhet som är svårföränderlig och där den operativa kärnan har mycket makt, vilket i sin tur kan leda till att den är svår att samordna. Än mer problematiskt blir det när man lägger till i ekvationen att leverantören av den outsourcade verksamheten har en annan organisationsstruktur och därmed andra förutsättningar. Att skapa en gemensam passform för dessa två verksamhetstyper är en svår process. I likhet med vad Grönroos säger om att processen är avgörande för hur man upplever tjänstens kvalitet har vi sett att det är just processen kring att skapa en gemensam passform för de båda verksamheterna som påverkar den upplevda tjänstekvaliteten.

Processen med att skapa en passform mellan två verksamheter är svår och en god kommunikation är något vi identifierar som helt avgörande. Det är viktigt att redan i början av outsourcingprocessen påbörja arbetet med att skapa en kommunikation kring förståelse och acceptans inför de förändringar som kommer att ske. Sker beslutet på en central nivå måste kommunikationen spridas ner på en lokalnivå för att undvika motsättningar. Det krävs därmed kommunikation både inom de olika verksamheterna och mellan de olika verksamheterna för att kunna skapa en bra passform. När det förekommer stora skillnader mellan organisationerna är det extra viktigt med en öppen kommunikation för att undvika missförstånd. Vi kan se att denna problematik är branschbetingad. Då outsourcing av stödtjänster är nytt inom vården saknas den kunskap och erfarenhet, vilken hemelektronikbranschen har skapat över tid.

Det är viktigt att, i likhet med Grönroos uttalande, se outsourcingen som en process. Det är en relation mellan två företag som ständigt måste underhållas och förstärkas från båda parter för att processen ska ses som positiv. Om processen inte ses som positiv kommer inte heller att tjänsten ses som positiv. Det är viktigt att inse att det behövs engagemang från båda parter för att skapa en relation under processens gång.

9 Reflektion

Arbetsprocessen i denna kandidatuppsats har präglats av både med och motgångar, dock har det mesta gått enligt planerna. Under uppsatsens gång har vi funnit att vårdbranschen är väldigt komplex vilket leder till svårigheter vid outsourcing till ett vinstdrivande företag. Vi anser att vi har lyckats förmedla en sammanfattande och lättförståelig bild kring mötet mellan två olika organisationsstrukturer. Ett problem har varit att hitta teoretiskt material då det finns begränsat med forskning kring vårt valda område. Vi har fått använda oss av teoretiskt material som är av något mer generell karaktär kring outsourcing och professionella byråkratier. Därefter har vi försökt utläsa vad som skiljer vårt område från denna forskning.

Vår grupp sammansättning har fungerat bra då vi inte har haft några anmärkningsvärda tvister utan motiverat varandra och haft en positiv inställning från början till slut. Som hjälp till detta har vi använt oss av vårt kontrakt som vi skrev innan kandidatuppsatsens start.

9.1 Framtida forskning

Under arbetets gång har vi identifierat flera intressanta perspektiv, vilka kan vara värda att forska vidare kring. Ett mycket intressant område är det kring patientbegreppet. Kan man se patienten inom vården som en kund? Ytterligare ett intressant perspektiv är det kring bolagsformen inom vården. Förändras sjukhusens synsätt och tankegångar då de bildar bolag? Slutligen anser vi att forskningen kring outsourcing av stödtjänster inom vården bör fördjupas och utvecklas. Detta för att outsourcing är ett allt mer förekommande fenomen och mer forskning skulle kunna göra processen mer lyckad.

10 Källförteckning

10.1 Skriftliga källor

10.1.1 Litteratur

Andersson, Bengt-Erik. (1994) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, andra upplagan, Göteborg: Prisma ePan

Axelsson, Björn. (1998) *Företag köper tjänster*, Finland: SNS Förlag

Erikson, Peter. (2005) *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*, fjärde upplagan, Malmö: Liber

Gottschalk, Petter. & Solli-Saether, Hans. (2004) *Outsourcing av IT – Strategi og styring ved tjensteutsetting*, Polen: Fagtbokforlaget Vigmostad & Björke

Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*, Malmö: Liber Ekonomi

Heide, Mats. Johansson, Catrin. & Simonsson, Charlotte. (2005) *Kommunikation & Organisation*, Malmö: Liber

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Kvahle, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Mintzberg, Henry. (1993) *Structure in Fives*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.

Nygaard, Claus. (red.) & Bengtsson, Lars. (2002) *Strategizing – En Kontextuell Organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur

Strid, Jan. (1999) *Intern kommunikation inom organisation, företag och myndigheter*, Lund: Studentlitteratur

Trost, Jan. (1997) *Kvalitativa intervjuer*, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

10.1.2 Artiklar

Adams, Joan S. (2007). *India Insights*. Supply House Times. Vol. 49. nr. 11. Sid. 30-31.

Blanchard, David, (2007). *Compete or Retreat*. Industry Week, Vol. 256 nr. 1. Sid. 7.

Breslin Penny. (2007). *Beyond Tax Returns*. Accounting Technology. Vol. 23. nr. 2. Sid. SR2.

DiFonzo, Nicholas. & Bordia, Prashant. (1998) *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*. Human Resource Management. Vol. 37. nr. 3-4. Sid. 295-303

Finkler, Steven A. & Ward, David M. (2003). *The case for the use of evidence-based management research for the control of hospital costs*. Health Care Management Review. Vol. 28. nr. 4. Sid. 348.

Gamble, Mike. (2007). *Maximizing Opportunities with Outsourcing*. Accounting Technology. Vol. 23. nr. 2. Sid. SR4.

Hamm, Steve. (2007). *Outsourcing Heads To the Outskirts*. Business Week. Vol. 4018. Sid. 56.

Henley, John. (2007). *Outsourcing the Provision of Software and IT-Enabled Services to India*. International Studies of Management & Organization, Vol. 36. nr. 4. Sid. 111-131.

Marquez, Jessica. (2007). *Not in for Outsourcing*. Workforce Management. Vol. 86. nr. 3. Sid. 1,18-21

Maxwell, James. & Temin, Peter. (2003). *Corporate management of quality in employee health plans*. Health Care Management Review. Vol. 28. nr. 1. Sid. 27, 14.

McLoughlin, Don. (2007). *Best Practices for Successful Outsourcing*. Accounting Technology. Vol. 23. nr. 2. Sid. SR3.

Menachemi, Nir. Burkhardt, Jeffrey. Shewchuk, Richard. Burke, Darrell. & Brooks, Robert G. (2007). *To outsource or not to outsource: Examining the effects of outsourcing IT functions on financial performance in hospitals*. Health Care Management Review. Vol. 32. nr. 1. Sid. 46.

O'Neil, Marylee. (1999) *Communicating for change*. CMA Management. Vol.73. nr.5. Sid. 22-24

Perkins, Bart. (2006). *Outsourcing: Out of Sight, Out of Mind?* Vol. 40 nr.11 Sid 42.

Robbins, Connie Gentry. (2007). *Making Every Mile Count*. Chain Store Age. Vol. 83. nr. 2. Sid. 44, 46.

Shao, Benjamin. & Smith David, Julie. (2007). *The impact of offshore outsourcing on IT workers in developed countries*. Association for Computing Machinery. Communications of the ACM. Vol. 50. nr. 2.

Ströh, Ursula. & Jaatinen, Miia. (2001) *New approaches to communication management for transformation and change in organisations*. Journal of Communication Management. Vol. 6. nr. 2. Sid. 148-165

Thomson, Kevin. (1997) *Market for employee buy-in*. Communication World. Vol. 14. nr. 5. Sid. 14-15

Weinberg, Dana Beth. Lusenhop, R William. Gittell, Jody Hoffer. & Kautz, Cori M. (2007). *Coordination between formal providers and informal caregivers*. Health Care Management Review. Vol.32. nr. 2. Sid. 140.

10.1.3 Uppsatser och avhandlingar

von Platen, Sara. (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Doktorsavhandling. Örebro universitet.

Ramstorp, Anna. & Hansson, Joanna. (2006). *Är en ny företagskultur den bästa medicinen? - En studie av kulturrelaterad förändringsproblematik vid införandet av service management*. C-uppsats. Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Institutionen för Service Management.

10.2 Muntliga källor

10.2.1 Intervjuer

Benchmarkingprojektledare, Helsingborgs lasarett 070412

Huvudkontaktperson telefoni, Helsingborgs lasarett 070412

Registrator, Helsingborgs lasarett 070404

Servicechef, Siba 070416

Telefonistservicechef, Siemens 070412

Verksamhetschef Vo Support, Helsingborgs lasarett 070402

Bilaga 1: Intervjuguide Benchmarkingprojektledare Helsingborgslasarett, 070402

Allmänt om position, bakgrund och arbetsuppgifter

- Berätta kort om dig själv – hur sin din historia inom Helsingborgs lasarett ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Om benchmarking

- Hur går ni tillväga i benchmarkingen?
- Vilka parametrar är det som rankas?
- Hur har dessa parametrar valts ut? Vilka faktorer ligger bakom?

Styrkor och svagheter hos Helsingborgs lasarett

- Vilka är de främsta skillnaderna mellan Helsingborgs lasarett och de andra företagen som lasarettet ”mäts” emot?
- Vilka är Helsingborgs lasarett styrkor och svagheter jämfört med de andra företagen?
- Hur ser du att dessa svagheter kan förbättras, och vad beror de på?
- Har ni genomfört någon benchmarking angående kundservice/kundbemötande?
- Hur används benchmarkingresultaten inom er organisation?
- Vill du tillägga något ytterligare?

Bilaga 2: Intervjuguide Verksamhetschef för Vo Support Helsingborgs lasarett, 070402

Allmänt om position, bakgrund och arbetsuppgifter

- Berätta kort om dig själv – hur sin din historia inom Helsingborgs lasarett ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Om outsourcing

- Kan du beskriva hur kundtjänst via telefon fungerar hos er?
- Varför har ni valt att outsourca?
- Vilka för/nackdelar kan du se med outsourcingen?
- Vilka mål vill ni uppnå med att outsourca delar av er kundtjänst?
- Vilka ekonomiska, personella och andra krav ställer ni på telefonväxeln?
- Inom vilka delar ser du att det går att förbättra den outsourceade delen av organisationen och hur?

Relationen mellan leverantör och kund

- Hur ser samarbetet mellan er/organisationen och telefonväxeln ut?
- Hur fungerar relationen mellan det outsourceade och huvudorganisationen?
- Vilka konflikter och svårigheter kan uppstå i denna relation?
- Hur arbetar ni med dessa svårigheter?
- Vilka är dina tidigare erfarenheter av outsourcing?
- Vill du tillägga något ytterligare?

Bilaga 3: Intervjuguide Registrator Helsingborgs lasarett, 070404

Allmänt om position, bakgrund och arbetsuppgifter

- Berätta kort om dig själv – hur sin din historia inom Helsingborgs lasarett ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du
- Hur länge har du arbetat på denna position?
- Har du sett någon förändring av dina arbetsuppgifter över tiden?

Om kundtjänstären

- Kan du beskriva hur ett ärende vanligtvis går till?
- Kan du se någon ökning av antalet e-mailförfrågningar efter Internets utbredning, och vad innebär detta för dig?
- Har du sett någon förändring av dina arbetsuppgifter efter ni outsourcat delar av organisationen?
- Har du något samarbete med den outsourcade telefonväxeln?
- Om ja, hur fungerar detta samarbete och vilka är de största för/nackdelarna?
- Vad anser du är viktigast att tänka på i kontakten med kunderna?

Klagomål

- Vilken är den vanligaste typen av klagomål?
- Hur arbetar ni med dessa klagomål?
- Vill du tillägga något ytterligare?

Bilaga 4: Intervjuguide Huvudkontaktperson telefoni Helsingborgs lasarett, 070412

Allmänt om position, bakgrund och arbetsuppgifter

- Berätta kort om dig själv – hur sin din historia inom Helsingborgs lasarett ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Om kundtjänst och telefoni

- Hur fungerar er kundtjänst via telefon idag?
- Hur fungerade er telefonväxel innan ni valde att outsourca den?
- Vilka är de främsta skillnaderna mellan nu och då?
- Varför har ni valt att outsourca telefonväxeln?
- Vilka är era mål med detta?
- Vilka krav ställer ni på telefonväxeln?
- Vilka fördelar och nackdelar ser du med den nya kundtjänstutformningen?
- Hur ser ditt samarbete med växelchefen ut?
- Vilka är de viktigaste delarna i bra kundservice?

Åsikter kring kundtjänst

- Vad anser du personligen skulle vara viktigt om du som kund skulle kontakta sjukhuset?
- Vill du tillägga något ytterligare?

Bilaga 5: Intervjuguide Telefonistservicechef Siemens, 070412

Allmänt om position, bakgrund och arbetsuppgifter

- Berätta kort om dig själv – hur ser din historia inom Siemens ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Om outsourcing och samarbete

- På vilket sätt har ni förändrat/omorganiserat telefonväxeln?
- Hur fungerar samarbetet mellan er och Helsingborgs lasarett?
- Jobbar ni för att utveckla samarbetet mellan er och Helsingborgs lasarett?
- Om ja, på vilket sätt?
- Hur fungerar kommunikationen mellan er och Helsingborgs lasarett?
- Mellan vilka parter och i vilka forum sker denna kommunikation?
- Vilka är de viktigaste delarna för er i kontakten med uppdragsgivaren, i detta fall Helsingborgs lasarett?
- Kan du se att det finns brister eller utrymme för förbättring i denna kommunikation?

Om outsourcing inom vården

- Vilka är de största skillnaderna mellan att leverera en tjänst åt en vårdorganisation och ett ”vanligt” kommersiellt företag?
- Vilka fördelar ser ni att ni tillför Helsingborgs lasarett med tjänsten ni levererar?
- Vilka svårigheter ser du finns med att vara leverantör av en outsorcad tjänst till en vårdorganisation?
- Hur arbetar ni med att förbättra dessa svårigheter?
- På vilket sätt arbetar ni för att förstå den typ av organisation ni levererar tjänsten till?
- Vill du tillägga något ytterligare?

Bilaga 6: Intervjuguide Servicechef

Siba, 070416

Allmänt om position, bakgrund och arbetsuppgifter

- Berätta kort om dig själv – hur ser din historia inom Siba ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Om outsourcing och samarbete

- Varför har ni valt att outsourca er kundtjänst?
- Vilka för och nackdelar kan du se finns när man använder sig av outsourcing?
- Vad är det som är mest gynnsamt med outsourcing?
- Vilka är de vanligaste problem som uppstår i samband med outsourcing?
- Hur arbetar ni för att förbättra dessa problemen?
- Vilka krav ställer ni på er leverantör?

Om outsourcing och kommunikation

- Hur ser kommunikationen ut mellan er och den som levererar den outsourcade tjänsten?
- Inom vilka forum och mellan vilka parter sker denna kommunikation?
- Vilken slags förståelse anser du att leverantören måste ha för er bransch?
- Hur skapas denna förståelse?
- Hur ser avtalet ut mellan er och er leverantör?
- Vad anser du är de viktigaste delarna som måste regleras med ett avtal?