

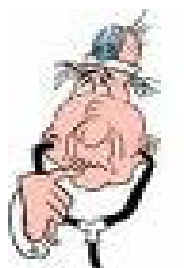


LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Vapenvila om 15 år?

- En studie kring svårigheter vid gränsöverskridande samverkan -



Av:
Caroline Rohmée
Michaela Tellenmark
Catarina Wikström

Handledare:
Lars Nordgren
Jan E Persson

VT –2009
Magisteruppsats

Sammanfattning

- Titel:** Vapenvila om 15 år? En studie kring svårigheter vid gränsöverskridande samverkan.
- Författare:** Caroline Rohmée, Michaela Tellenmark och Catarina Wikström
- Handledare:** Lars Nordgren och Jan E. Persson
- Frågeställningar:** Varför uppstår svårigheter när två universitetssjukhus ska samverka över kulturella gränser?
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka om teorier kring gränsöverskridande samverkan problematiserar organisationskulturens inverkan tillräckligt, för att stödja förändringsprocessen inom en offentlig hälso- och sjukvårdsorganisation.
- Metodansats:** Uppsatsen bygger på en empirisk studie i form av en fallstudie med kvalitativa intervjuer och kompletterande observationer. Vi har även använt sekundära källor i form av artiklar och webbdokument för att identifiera och förtydliga svårigheterna i samverkansprocessen. Intervjuguiden är baserad på en semi-strukturerad sådan.
- Slutsatser:** Sammanfattningsvis menar vi att de huvudsakliga svårigheterna uppstår i kulturens opåtaglighet. Det gör att kulturen är diffus och därav svårpåverkad. Vi menar att svårigheter uppstår när förberedelsefasen inför förändringen är för kort. Modellerna är även standardiserade men kulturella förändringar kräver kontextbundna modeller. Vi ser att svårigheter uppstår när kulturen inte kartläggs kontinuerligt, både innan, under och efter förändringsprocessen. Det saknas gemensamma stödsystemen för att förändringen ska kunna bli fungera i praktiken. Kommunikationen är även bristfällig vilket medför oklar målformuleringen och ovisst syftet vilket påverkar medarbetarnas osäkerhet i förändringen. Det i sin tur drabbar hela organisationskulturen negativt. Urvalet av representanter bottenar inte i medarbetarnas vilja vilket leder till bristande involvering och motstånd bland medarbetarna till förändringsprocessen. Obalans i förändringsgraden skapar orättvisa mellan parterna vilket blir en svårighet när de ska samarbeta. Problemet grundar sig i att cheferna rättar sig efter lösningar istället för att förstå problemen och varför dem uppstår.
- Nyckelord:** *Gränsöverskridande samverkan, Organisationskultur, Direkt kommunikation, Ledarskap och Motivation.*

Abstract

- Title:** Cease- fire in 15 years? A study about difficulties in cross- border collaboration.
- Authors:** Caroline Rohmée, Michaela Tellenmark and Catarina Wikström
- Advisers:** Lars Nordgren and Jan E Persson
- Purpose:** The purpose of this essay is to analyze
- Question to be answered:** What difficulties arise when two university hospitals will interact across cultural boundaries.
- Objective:** The purpose of this thesis is to examine whether the theories about cross-border collaboration makes organizational culture impact sufficient to support the process of change in a public health care organization.
- Methodology:** The thesis is based on an empirical study in the form of a case study with qualitative interviews and additional observations. We have also used secondary sources in the form of articles and web documents to identify and clarify the difficulties of the interaction process. The interview guide is based upon a semi structured.
- Conclusions:** The main difficulties are that cultural is intangible and difficult to change. Difficulties will arise when the time fore preperation is to short. The modells are standardized, culture needs modells in a current context. When culture is not continouse in the process, difficulties will arise. Support systems are delayed in the process and the communication is insufficient. It will conclude in a unsecure feeling in the whole organization. The selecteion of a representative groupe should originate from the staff. Other wise the involvement will be influenced negatively. Imbalance in the grade of change will lead to neagitve collaboration.
- Keywords:** *Cross-border collaboration, Organizational culture, Direct communication, leadership and Motivation.*

Förord

Våren 2009 skrev vi vår magisteruppsats vid Institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Efter fyra år på programmet är det dags att knyta ihop säcken. Vi gör det genom en uppsatsprocess som varit mycket lärorik och givande.

Vi vill rikta ett stort tack till alla er som möjliggjort denna uppsats tillsammans med oss. Först och främst vill vi tacka samtliga respondenter på universitetssjukhusen i Malmö och Lund. Utan er hade inte uppsatsen blivit till. Vi vill även tack våra handledare Lars Nordgren och Jan E. Persson som bidragit med råd och konstruktiv kritik för att driva uppsatsens utveckling framåt, till det bättre.

Lund, den 26 maj 2009

Caroline Rohmée

Michaela Tellenmark

Catarina Wikström

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
FÖRORD	4
1. INLEDNING	6
1.1 MOTSTÅND TILL FÖRÄNDRING	6
1.2 TIDIGARE FORSKNING & PROBLEMBESKRIVNING	7
1.2.1. SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	9
1.3. DISPOSITION	10
2. KVALITATIV FORSKNING SOM EMPIRISK GRUND	11
2.1 VAL AV METOD	11
2.2 VAL AV INTERVJUPERSONER	12
2.3 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDEN	14
2.4 INTERVJUTILLFÄLLEN	15
2.6 ANALYS AV INTERVJUMATERIAL	17
2.7 KÄLLKRITIK	19
3. GRÄNSÖVERSKRIDANDE SAMVERKAN	20
3.1.1 ATT LEDA I MOTVIND	21
3.2 DEN KULTURELLA UTMANINGEN	23
3.1.1 DEN PROFESSIONELLA KAMPEN	25
3.1.2 UTMANINGEN ATT MOTIVERA OLIKA MEDARBETARE	27
3.1.3 STÖDJANDE FUNKTIONER	28
3.1.4 GRÄNSLÖST ANSVAR	31
4. KULTURELLA SKILLNADER	33
4.1 SEDAN SADE DET BARA POFF	33
4.1.1 PROLUMA	34
4.2 DEN KULTURELLA UTMANINGEN	39
4.2.1 CHEFERS INVERKAN PÅ ORGANISATIONSKULTUREN	41
4.2.1 DEN PROFESSIONELLA KAMPEN	42
4.2.2 SVÅRIGHETER KRING MOTIVATIONSARBETE – ATT LEDA I MOTVIND	46
4.2.3 STÖDJANDE FUNKTIONER	49
5.1 KULTUREN ÄR SVÅRFÖRÄNDRAD OCH KRÄVER TID	53
5.2 SAMVERKAN KRÄVER STÖD	54
5.3 INVOLVERING SKAPAR TILLIT	54
5.4 REFLEKTIONER	56
LITTERATURFÖRTECKNING	57
BILAGOR	60

1. Inledning

Kapitlet inleds med en introduktion till uppsatsens ämne och hur vi först kom i kontakt med det. Därefter redovisas tidigare forskning kring området samt vår uppfattning om dess brister, vilket leder oss till problemformuleringen. Resonemangen leder oss till uppsatsens syfte och forskningsfråga där vi visa på vad vi vill åstadkomma med uppsatsen. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens disposition för att ge läsaren en övergripande bild av vad som komma skall.

1.1 Motstånd till förändring

Skånsk dröm om stordrift

Stoppa Proluma

Lyssna på

sjukhuspersonalen

*Specialistflykten har
börjat*

*Mentala avståndet betydligt mer
än två mil*

*Nordiska sjukhussammanslagningar
får skarp kritik*

(Citat hämtade ur Sydsvenskan¹)

Dagligen möts vi av rubriker i tidningar och TV-nyheter som påvisar förändringsarbeten inom sjukvårdsorganisationer, vilket ofta rubriceras med negativa kommentarer. Ett exempel på förändringsarbete som vi ser allt tydligare är gränsöverskridande samverkan. Förändringsarbetet syftar ofta till att öka konkurrenskraften, genom att effektivisera arbetet och skapa bättre förutsättningar för personalen att erbjuda god vårdkvalitet för kunden/patienten.² En uppfattning kring förändringar i allmänhet är att det ofta möts av motstånd från medarbetarnas sida.³ Denna tendens har under de senaste tio åren uppmärksammats inom just hälso- och sjukvården. På ett antal olika sjukhus i Sverige har förändringsarbete genomförts för att upprätta samverkan mellan två eller flera aktörer med gemensamt fokus. Genom den mediala diskussionen tolkar vi de största orsakerna till motståndet som bristande involvering av personalen i processen samt mötet mellan olika

¹ Citat hämtade från www.sydsvenskan.se. (A)

² Carnall, Colin A. (2003). *Managing Change in Organizations*. Fjärde upplagan. Essex: Pearson Education Limited. s. 171-172.

³ Alvesson, Mats. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Liber: Malmö. s. 50-54.

organisationskulturer. Uppfattningen har väckt diskussioner i media, men ämnet debatteras även i privata sammanhang. När vi spontant har diskuterat gränsöverskridande samverkan med personer inom vården framhålls alltid en åsikt. Trots att förändringsarbete i form av samverkan syftar till att förbättra organisationen ser vi dock en intresseväckande problematik. Vid de spontana samtalen uttrycks åsikten att syftet med förändringsarbetet är oförenligt med den operationella verksamheten inom vården. Vi fick förklarat för oss att förändringar inom offentlig vård ofta bottnar i politiska beslut.

Vi uppfattar utifrån tidigare samverkansprojekt inom vården att förändringar varit en nödvändighet, samtidigt som en känsla av oro existerade bland medarbetarna.⁴ Vi har en uppfattning om att universitetssjukhus har en historisk bakgrund som bygger på gamla traditioner och värderingar och en hierarkisk uppbyggd struktur av professioner. Det innebär att dess organisationskultur är djupt rotad och därför kan medföra en svårighet vid gränsöverskridande samverkan. Det faktum att universitetssjukhus är en offentlig organisation som styrs av politiker kan innebära ytterligare en svårighet vid förändringsprocesser. Utifrån sammanslagningen som skedde 2004, mellan Huddinge universitetssjukhus och Karolinska sjukhuset, menar den före detta sjukhusdirektören att en politisk styrd organisation medför andra aspekter att beakta i en förändringsprocess än i en privat organisation.

1.2 Tidigare forskning & problembeskrivning

Genom att studera forskningsfältet kan vi se en utveckling kring hur förändringsarbete inom organisationer genomförs. Sedan 50- och 60- talet har utvecklingen lett till att idag innefatta dimensioner som tekniska innovationer, human resource och ledarskapsfrågor. Perspektivet kring förändringar har breddats, dels på grund av ett ökat antal aspekter att medräkna, då företagen kan uppfattas som mer komplexa idag. Konkurrenssituationen har förändrats från en lokal/nationell marknad till en internationell, eftersom tillgängligheten och rörligheten har ökat. Även begränsade resurser och privatisering av offentliga organisationer kräver ökad effektivitet, vilket vi uppfattar allt tydligare inom hälso- och sjukvården.⁵ Då utvecklingen har lett till en bredare beskrivning av förändringsarbete kan forskningsfältet delas upp i olika områden. På senare år har intresset ökat kring kunskapen om *hur* man som ledare utför effektiva förändringar.⁶ Utifrån gränsöverskridande samverkan, som en form av

⁴ Telefonintervju med före detta sjukhusdirektör för Karolinska Universitetssjukhuset. (2009-04-28).

⁵ Carnall 2008, s. 171-172.

⁶ *ibid.*, s. 171-172.

förändringsarbete,⁷ är vår uppfattning att en del forskare stycker upp förändringsprocessen i mindre delprocesser, där kulturen är ett separat område. Ett exempel är Ulrika Westrup och Jan E. Persson som talar om fem utmaningar för ledaren, där kulturen är en av dem.⁸ Jamie L. Callahan beskriver ”Four C:s of emotions” inom organisationer vid genomförande av förändringsarbete. Till skillnad från Westrup & Persson beskriver hon kontexten, utmaningar, kommunikation och kultur.⁹ Båda berör kulturens betydelse vid förändringsarbete.

Vidare finns utgångspunkten kring ledarskapsdimensionen i samverkansprocessen då Marie Carney menar att det är mellancheferna som har möjlighet att påverka kulturen i riktning mot god samverkan. Många forskare utgår från ett managementperspektiv med fokus på antingen kritiska eller traditionella synsätt vid genomförande av förändringsprocesser. Vi anser att ovan nämnda forskares argument är relevanta för att förstå problematiken kring kulturens inverkan i samverkansprocessen. Men att beskriva hur problemen kring kulturella skillnader kan hanteras är inte likställt med att ledarna faktiskt aktivt tar tag i problemen.

Mats Alvesson och Stefan Svenningsson har genom en studie utgått från medarbetarnas inställning till förändring, vilket präglas av kulturen inom organisationen. Dem menar att den sociala dimensionen har större betydelse för medarbetarna än den tekniska vid förändringar.

Då initiativet till förändringarna oftast kommer från toppen i organisationen är det en komplex uppgift att hantera människor som står inför en osäker framtid.¹⁰ Organisationskulturen kan fungera som en trygghet som skapar gemenskap bland medarbetarna när organisationen genomgår en förändringsprocess. Dock kan olika organisationskulturer medföra olika värderingar, bakgrund och rutiner vilket kan komplicera gränsöverskridande samverkan för två olika organisationer. Trots en tydlig problematisering av förändringsarbete och ledarskapet i processen, tror vi att en djupare tolkning av den kulturella problematiken, i ett större sammanhang, är av betydelse för ett mer effektivt förändringsarbete. Vår uppfattning är att det inte lagts ner tillräckligt med tid till att planera och problematisera hur de kulturella skillnaderna kan påverka samverkan över gränserna. Lars Svedberg påpekar detta faktum då han menar att ju större förändring, ju längre tid krävs för att implementera det nya arbetssättet bland medarbetarna. Han menar att organisationskulturen är den aspekt som är svårast att påverka i en förändringsprocess, eftersom kulturen är det som tar

⁷ Westrup, Ulrika & Persson, Jan E. Persson. (2008). Gränsöverskridande ledarskap och styrning, förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar, ProG- projektet. Stockholm: Stiftelsen Almäna Barnhuset. s. 14-15.

⁸ *ibid.*, s. 55.

⁹ Callahan, J. C. (2008). *Four C:s of emotions. A framework for managing emotions in organizations.* Organizations development journal. 26:2 s. 36.

¹⁰ Carnall 2003, s. 3-9; Westley 1990; Floyd & Wooldridge 1992 och 1994 se Carney, M. (2006). *Understanding organizational culture.* Journal of nursing management. Vol. 14: s. 24.

längst tid att förändra.¹¹ Vi menar att detta synsätt är relevant när en organisation genomgår en förändring, i form av gränsöverskridande samverkan.

Anders Wennerberg, dåvarande ordförande för läkarföreningen på Karolinska sjukhuset och Huddinge Universitetssjukhus som slogs samman år 2004, uttalade sig i Läkartidningen samma år. Han pekar på betydelsen av en ny gemensam kultur för att en sammanslagning ska lyckas. De tydliga skillnaderna åskådliggörs i Huddinges modernitet och lägre status jämfört med Karolinskas högre status och äldre verksamhet. Wennerberg menar att det krävs en gemensam värdegrund för att skapa en gemensam kultur.¹² Wennerberg bygger dock inte sina argument utifrån teorier men vi menar trots det att hans erfarenhet och synpunkter visar på kulturens betydelse för en organisation i förändring.

Tidigare forskning gällande generella förändringsprocesser menar vi utgår från beskrivningar kring lösningarna och inte problemen som uppstår. Vid gränsöverskridande samverkan mellan två organisationer menar vi att ett sådant förhållningssätt leder till en mindre realistisk bild. Verkligheten är mer komplex och i stora organisationer blir det svårare att inse problem som kan uppstå vid kulturella skillnader. Därför menar vi att en problematisering av hur samverkan planeras, implementeras och hur motivation skapas, över kulturella gränser, bidrar till en mer rättvisande bild. Genom att titta på svårigheterna utifrån en organisations specifika kontext, kan kulturens inverkan åskådliggöras. Denna problematik tillsammans med synen på kulturen som organisationens drivkraft¹³, har mynnat ut i uppsatsens syfte och vår forskningsfråga.

1.2.1. Syfte och forskningsfrågor

Vi strävar efter att skapa förståelse kring varför gränsöverskridande samverkan och förändringsarbete möts av svårigheter på grund av kulturella skillnader. Vi vill genom en fallstudie kring gränsöverskridande samverkan inom offentlig hälso- och sjukvård, öka förståelsen kring motgångar utifrån en kulturell problematik. I uppsatsen vill vi därför söka svar på följande forskningsfråga:

¹¹ Svedberg, L. (2003). Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap. Lund, Studentlitteratur. s. 374.

¹² Filipsson, Anna. (2004). Sammanslagningen var viktig och rätt. Läkartidningen. Volym 101. Nr. 34.

¹³ Deal & Kennedy 1982; Schein 1984; Saffold 1988; Denison 1984; Posner et al. 1985; Mead 1978; se Carney 2006, s. 24.

▪ *Varför uppstår svårigheter när två universitetssjukhus ska samverka över kulturella gränser?*

Syftet med uppsatsen är att undersöka om teorier kring gränsöverskridande samverkan problematiserar organisationskulturens inverkan tillräckligt, för att stödja förändringsprocessen inom en offentlig hälso- och sjukvårdsorganisation. Utifrån en empirisk studie identifieras och förtydligas svårigheterna i samverkansprocessen. Vår strävan är att resultatet av vår studie ska bidra med kunskap kring samverkansproblematiken, med förhoppning att framtida förändringsprocesser kan genomföras på ett mer effektivt och involverande sätt.

Huvudbegreppen som används i uppsatsen är *gränsöverskridande samverkan* och *organisationskultur*. Vi kommer dock att variera oss och använda förändringsprocess då texten berör gränsöverskridande samverkan. Då vi menar att införandet av samverkan i en organisation alltid innebär en förändringsprocess för medarbetarna. Vidare används *direkt kommunikation*, *ledarskap* och *motivation* för att specificera och problematisera de kulturella svårigheterna i samverkansprocessen.

1.3. Disposition

Uppsatsen består av fem kapitel var av den inledande delen redan har berörts ovan. Det andra kapitlet innehåller en redovisning om hur det empiriska materialet insamlats, en diskussion kring urval av respondenter samt analys av intervjumaterial. Kapitel tre redogöra för reflektioner kring uppsatsens teorier och visar på dess relevans för uppsatsen syfte och forskningsfråga. I kapitel fyra analyseras skillnader och likheter i empiri och teori. Det leder till att vi kan definiera svårigheterna. I kapitel fem leder analysens resultat till att vi besvarar uppsatsens syfte och forskningsfråga. I syfte att underlätta för läsaren inleds varje kapitel med en kortare beskrivning kring kapitlets innehåll.

2. Kvalitativ forskning som empirisk grund

Kapitlet beskriver den metod uppsatsens empiriska grund bygger på samt hur vi förhåller oss till den teoretiska ansatsen. Vidare följer en beskrivning av uppsatsens fallstudie samt en diskussion kring val av intervjupersoner, hur intervjutillfällena genomfördes. Därefter analyseras resultat utifrån dess trovärdighet i ett vidare perspektiv. Sist presenteras svårigheter och lärdomar kring processen samt källkritik.

2.1 Val av metod

När två organisationskulturer, inom hälso- och sjukvården, ska samverka menar vi att svårigheter kan uppstå. Området som vi har valt att problematisera är komplext vilket har medfört att vi tillämpat en kvalitativ forskningsmetod. Insamlandet av empirin innebar individuella samtal, observation samt mailkontakt, vilket i sin tur analyserades och bidrog till svar på vår forskningsfråga. Valet att genomföra kvalitativa intervjuer grundar sig på uppgiften att undersöka svårigheterna vid gränsöverskridande samverkan. Vår undersökning krävde därför fylliga och detaljerade svar om respondenternas åsikter gällande gränsöverskridande samverkan, vilket skulle genereras från en kvalitativ forskning. Metodvalet möjliggör även en ökad flexibilitet kring att uppmuntra utsvängningar som berikar.¹⁴ Därför föll sig metodvalet på kvalitativa intervjuer som ger en djupare beskrivning av sammanhanget. Vi är dock medvetna om den kritik som riktas mot kvalitativa intervjuer som metod eftersom det kan innebära en svårighet att generalisera resultatet.¹⁵ Trots den riktade kritiken har vi valt att utgå från en djupare diskussion med respondenterna.

Genom materialet som underlag har vi analyserat och problematiserat de kulturella svårigheterna och på så vis ökat kunskapen kring området. Metodvalet resulterade i en empirisk undersökning i form av en fallstudie genomförd på Lunds och Malmös Universitetssjukhus med fokus på individer som berörs av den gränsöverskridande samverkan som empirisk källa.¹⁶ Vårt intresse var att kartlägga hur medarbetarna uppfattade och tolkade svårigheterna i förändringsprocessen som rådde i organisationen. Därför har valet av Proluma som fallstudie lämpat sig väl då sjukhusen befann sig i en gränsöverskridande samverkansprocess.

¹⁴ Bryman 2006, s. 34-35.

¹⁵ Trost 2005, s. 13-14.

¹⁶ Kvale 1997, s. 213, 218-219; Bryman 2006, s. 34-35.

Våra kvalitativa metoder har kompletterats med observationer för att förstärka vårt material ytterligare. Fältarbete har resulterat i att vi på ett tydligare sätt kunnat analysera de svårigheter som kan uppstå i ett samverkansprojekt. Alvesson poängterar att den kvalitativa metoden i form av observationer även ger möjlighet till en bredare och mer inåtgående beskrivning av sammanhanget.¹⁷ Eftersom vårt ämne är utav en komplex karaktär är det betydande att vi får fram en rik materialinsamling som leder till en djup analys och slutsats.

Den teoretiska referensramen för uppsatsen bygger främst på tryckt litteratur i form av böcker, vetenskapliga artiklar, nyhetsartiklar, webbdokument, monografier och antologier. Sökorden som valts för att hitta relevant litteratur är: *gränsöverskridande samverkan, förändringsarbete, organisationskultur, ledarskap, motivation, team, strategi* samt *kommunikation*.

Under arbetet med att sammanställa den teoretiska referensramen nedtecknades alla frågor som uppstod under arbetets gång, dels för att användas som stöd i sökandet efter ytterligare litteratur samt som grund för intervjuguiden.

2.2 Val av intervjupersoner

Efter metodvalet tog vi kontakt med projektledarna för Proluma för att undersöka möjligheten att utgå från processen som empirisk undersökning. Vi ansåg att intervjun med de två projektledarna var avgörande för uppsatsens undersökning, dels på grund av att det oftast är ledarna som fattar de avgörande besluten samt att teorin ofta beskriver gränsöverskridande samverkan utifrån chefers arbete och befogenheter. Vid intervjun med projektledarna diskuterades vilka kliniker som påverkades av Proluma samt förslag på vilka som skulle kunna tänkas ingå i undersökningen. Vår intention var att intervjua medarbetare från samma avdelning på respektive sjukhusen, den gemensamma verksamhetschefen, avdelningschefer, läkare samt en sjuksköterska på respektive sjukhus. Genom intervjuerna skulle vi på så vis bilda oss en uppfattning om varför kulturella svårigheter kan uppstå mellan Universitetssjukhusen vid gränsöverskridande samverkan.

På grund av tidigare erfarenhet av intervjuer, inom sjukvården, valde vi att förankra våra önskemål om intervjupersoner via ledningen för att förenkla kommunikationen mellan oss och sjukhusens medarbetare. Intervjuer från tidigare tillfällen har gett oss uppfattning om att medarbetarna vill ha godkännande från chefen innan de medverkar. Projektledarna meddelade fyra verksamhetschefer om vår undersökning för att underlätta våra

¹⁷ Alvesson & Svenningsson, 2003, s. 359-381.

intervjumöjligheter. På grund av tidspress samt variationer i svar blev resultatet en av verksamheterna och vidare ett av dess verksamhetsområden.

2.2.1 Presentation av intervjupersoner

Intervjun med projektledarna för Proluma ägde rum den 22 april 2009 på Universitetssjukhuset i Lund. Tillsammans har dem tvärvetenskapliga erfarenheter vilket skapar en bred kunskapsbas. En av projektledarna har lång erfarenhet av sjukvården på Lunds universitetssjukhus men sedan sju år har han arbetat i Malmö som planeringschef. Han har även tidigare erfarenhet av samverkansprojekt mellan sjukhusen i Lund och Malmö. Den andra projektledaren arbetar inom sjukhusledningen på Universitetssjukhuset i Lunds som processchef och har också tidigare erfarenhet av utvecklingsprojekt inom hälso- och sjukvården i andra städer. Vi menar att deras olika synvinklar från båda universitetssjukhusen skapar större förståelse för de olika sjukhusens kulturella bakgrund.

Nästa intervju genomfördes den 28 april 2009 via telefon med den tidigare sjukhusdirektören för Karolinska Universitetssjukhuset. Syftet med telefonintervjun var att bilda oss en uppfattning om tidigare förändringsprocesser gällande gränsöverskridande samverkan. Vi ville skapa en bredare syn på området, vilket ökade våra kunskaper om varför kulturella problem uppstod.

Den 5 maj 2009 intervjuades en specialistläkare som arbetat i Lund sedan 1995. Tanken med denna intervju var att få kunskap om hur man från ett medarbetarperspektiv uppfattar Proluma och kulturella svårigheter som kan uppstå. Medarbetaren var inte direkt involverad i planeringen av samverkan.

Den 6 maj 2009 intervjuades vid olika tillfällen, två medarbetare från samma avdelning på Lunds Universitetssjukhus. En av intervjupersonerna var biträdande sjuksköterska och hade jobbat på Universitetssjukhus i Lunds sedan 1978. Hon är delaktig i delprojektgruppen för Proluma, vilket kan ha medfört ett visst ledarskapsperspektiv. Den andra medarbetaren jobbar som avdelningschef med 17 års erfarenhet inom sjukvården. Syftet med intervjun var att få ett mellanchefsperspektiv.

Den 7 maj 2009 intervjuades en medicinsk sekreterare från Universitetssjukhuset i Malmö med 26 års erfarenhet inom sjukvården. Trots hennes delaktighet i delprojektgruppen skilde sig hennes ledarskapsperspektiv något ifrån Lunds vilket kan ses som en fördel i empirin. Samma dag intervjuades den gemensamma verksamhetschefen för universitetssjukhusen i Lund och Malmö. Hon har sedan år 2006 varit verksamhetschef i

Lund med tidigare erfarenhet av samverkansprocesser, både från ett ledarskap- och medarbetarperspektiv.

Den 11 maj 2009 genomfördes en mailintervju med kommunikationschefen för båda sjukhusen. Hon ansvarar, tillsammans med en kollega i Malmö, för den externa och interna kommunikationen av Proluma.

Den 7 maj 2009 genomfördes ytterligare en mailintervju med en legitimerad biomedicinsk laboratorieassistent från Universitetssjukhuset i Malmö. Hon har jobbat i Malmö sedan 1976 och har ett medarbetarperspektiv.

Den sista mailintervjun genomfördes den 19 maj 2009 med en överläkare/ tillförordnad lektor ifrån Universitetssjukhuset i Malmö. Hon har jobbat på sjukhuset sedan 1985. hon är även ställföreträdande verksamhetschef i Malmö och har på så sätt både ett medarbetar- samt ledarperspektiv ifrån Malmös synvinkel.

Under intervjuerna upplevde vi ett stort engagemang och intresse av att besvara våra frågor. Däremot saknar vi fler fysiska intervjuer med medarbetarna i Malmö då den huvudsakliga intervjudatan var i form av mail.

2.3 Utformning av intervjuguiden

Inför intervjuerna sammanställdes en kort text kring vilka teman som skulle behandlas. Dokumentet skickades ut till intervjupersonerna med ytterligare en bekräftelse på tid och plats. Under varje tema sammanställde vi sedan intervjufrågor influerades av dels den teori som ligger till grund för uppsatsen samt andra relevanta frågor för att kunna besvara forskningsfrågan. Vi koncentrerade våra frågor dels kring hur informationen kommunicerades från och till ledningen, medarbetarnas upplevelse kring delaktighet och påverkbarhet till Proluma samt deras inställning till samverkansprocessen. Anledningen till att en fullständig intervjuguide inte skickades ut till respondenterna i förväg var att vi inte ville att svaren skulle vara för genomtänkta och inövade. Vi ville inte heller att respondenterna skulle vara alldeles för styrda av intervjuguiden utan sökte istället mer spontana svar. Till respondenterna som svarat via mail skickade vi en fullständig guide med samma frågor som användes vid likartade intervjuer.

Intervjuguiden utformades således utifrån teman som vi ville beröra och följdes av frågor utifrån olika kategorier. *Inledande frågor* i form av enklare bakgrund, titel och erfarenhet användes för att lätta upp stämningen. Vi ville ha en flexibel intervju där respondenten fritt kunde berätta om det som ansågs var relevant för intervjun. Det var därför viktigt att vi inte var alldeles för styrda av intervjuguiden och frågornas ordningsföljd. Det var

samtidigt också betydelsefullt att vi höll oss till intervjuguiden och berörde de teman som var relevanta för vår undersökning. Det innebar att vi genom *strukturerade frågor* emellanåt återgick och styrde tillbaka till intervjuguidens teman. Vi nyttjade även *uppföljningsfrågor* och *sonderingsfrågor* och bad respondenten att utveckla och fördjupa svaren ytterligare då vi fann svaren intressanta och relevanta. Mot slutet av intervjun nyttjade vi *direkta frågor* och *preciserande frågor* då vi ville veta mer specifikt vad respondenten tyckte och tänkte. Ovan beskrivna punkter karaktäriserar en semi-strukturerad intervju. Vi ansåg att denna typ av intervju lämpade sig bäst för vår undersöknings syfte.¹⁸ Vi menar även att en mer ledig och öppen kommunikation kan skapa större chans och möjlighet till ärligare svar.

2.4 Intervjutillfällen

Under våra intervjutillfällen varierade antalet gruppmedlemmars närvaro med 2-3 stycken per intervju. Fördelen med färre gruppmedlemmar som deltog var att en mer intim känsla skapades och vi fick uppfattningen om att intervjupersonen i fråga kände sig mer bekväm i situationen. Vi ville skapa en avslappnad stämning i syfte att uppnå mer ärliga och mindre formella svar.

Förfrågan om bandinspelning ställdes vid varje intervjutillfälle för att stärka det empiriska materialet ytterligare. Däremot var reaktionerna varierande, men de flesta tillät en inspelning. Under de intervjuer då vi inte tilläts spela in uppfattade vi dock intervjupersonerna som mer avslappnade. Vi fick därför uppfattningen om att svaren blev mer lediga och eventuellt mer sanningsenliga.¹⁹ När bandspelaren sattes igång kände vi att det till viss del uppstod ett mer spännt klimat i rummet, men efter hand lättades stämningen upp. Inspelning ansåg vi var av stor vikt då vi vid osäkerhet på svaren kunde återgå till inspelningen för att tolka och analysera materialet mer ingående.

Vid insamlingen av det empiriska materialet använde vi oss av både anteckningsblock och datorer för att anteckna intervjupersonens svar. Anledningen till att vi dokumenterade intervjun direkt till datorn var dels en effektivitetsfråga. Vi frågade alltid respondenten om godkännande av datorn då det finns en risk att personer upplever teknisk utrustning som störande.²⁰ Den gruppmedlemmen som använde sig av datorn placerade sig medvetet längre bak i rummet för att inte distrahera intervjupersonen. Att använda både dator och anteckningsblock fungerade väl vid de intervjutillfällena utan bandinspelningen, som

¹⁸ Bryman 2006, s. 300-308.

¹⁹ *ibid.*, s. 310-311.

²⁰ *ibid.*, s. 129- 130.

dokumentation av det insamlade materialet. Anteckningar fördes även i form av observation kring ansikts- samt kroppsuttryck för att senare kunna analysera svarens trovärdighet.

Vid samtliga intervjutillfällen var det endast en intervjuperson, förutom då vi intervjuade projektledarna för Proluma. Fördelen med att intervju projektledarna tillsammans var för att de kunde komplettera varandras svar, visa på olika aspekter samt att vi upplevde och observerade samspelet mellan dem och deras roller. Nackdelen med den mindre gruppintervjun kände vi var att svaren delvis kunde formas i samspelet och påverka varandra. Efter intervjun upplevde vi däremot valet som en fördel då projektledarna delar på ansvaret för Proluma. Resterande intervjuer skedde däremot endast med en intervjuperson per tillfälle, vilket vi ansåg lämpade sig bättre eftersom förändringsprocesser uppfattas olika bland olika medarbetare. Vi menar att varje person har sin egen åsikt och med enskilda intervjuer kunde vi urskilja deras egna ståndpunkt till Proluma, utan att påverkas av andra.

Vi anpassade platserna för intervjuerna efter intervjupersonernas önskemål. Intervjuerna förhöll sig därför antingen på deras kontor eller i samlingsrum på de olika sjukhusen.

Valet att genomföra en telefonintervju grundades på intervjupersonens pressade schema samt det geografiska avståndet. Det finns flera fördelar med telefonintervjuer jämfört med fysiska intervjuer. I vårt fall underlättade telefonintervjun det geografiska avståndet eftersom respondenten befann sig i Stockholm. En annan fördel var att faktorer hos intervjuerna (oss författare) som exempelvis klass, ålder, etnisk bakgrund och även vår närvaro annars kunde påverka respondentens svar. Dock innebär telefonintervjun att vi gick miste om respondentens ansikts- och kroppsuttryck för observationen. Det medförde att vi inte i lika hög grad kunde reagera på tecken av osäkerhet på frågan, där en förklaring eller upprepning från oss skulle underlättat situationen. Att respondenten inte såg våra egna uttryck påverkar även situationen och kan medföra att relationen och stämningen inte blir densamma som i en fysisk intervju.²¹ Vi menar att leenden och ögonkontakt kan skapa en god kontakt och stämning vid intervjutillfället.

Vi fick uppfattningen att de fysiska intervjuerna skapade större diskussion än vad både mail- samt telefonintervjuerna gjorde. Vi inser att ett fysiskt intervjutillfälle skapar en närmare relation till respektive intervjuperson. I slutet av varje intervju frågade vi varandra samt den intervjuade om vi hade något mer att tillägga för att få ut så mycket som möjligt av intervjutillfället.

²¹ *ibid.*, s. 128-129, 132.

2.5 Observation

För att komplettera våra intervjuer har vi använt oss av observationer för att få en större inblick i de kulturella svårigheterna. Vi menar att genom observationer har ökat förståelsen för interaktionen mellan medarbetarna. Observationerna skedde i samband med intervjuerna, bemötande samt rundvandringar på de olika sjukhusen.

Vi använde oss av *deltagande observationer* då vi iakttog det sociala sammanhanget under själva intervjutillfället.²² Vi tyckte att de sociala uttrycken och beteendet under intervjun var av betydande roll för att skapa en större uppfattning om hur rollerna och relationerna var på arbetsplatsen. På så vis kunde vi få fram ett bredare intervjumaterial med intryck av intervjupersonerna.

Det kan vara svårare att utföra längre fältarbeten, när material samlas till uppsatsen, bland annat på grund av tidsbristen vid intervjutillfällena.²³ Då intervjupersonernas scheman var fullspäckade och intervjuerna blev 1,5 timme som längst, hade vi ingen möjlighet att observera mer än den tid vi fick med intervjupersonen. Vi är medvetna om att eventuellt längre tid till observationer kunde ha medfört mer material till uppsatsen och kanske större insyn i de intervjuades roller. Men det material vi fått ut ifrån våra observationer ser vi som tillfredsställande för att kunna bidra till en tillräckligt bra analys och goda slutsatser till vår uppsats. Vi menar som sagt att observationerna har använts som ett komplement till intervjuerna.

2.6 Analys av intervjumaterial

Valet av Proluma intresserade oss eftersom Proluma just nu befinner sig i den fas som vi uppfattar kan innebära mest svårigheter. Det i sin tur trodde vi kunde leda till en djupare analys.

Resultatet av det insamlade materialet kan uppfattas vara koncentrerat till en studie och kan därför anses vara förankrat i den studerade verksamheten men inte i någon annan.²⁴ Vi menar dock att resultatet från den empiriska undersökningen mycket väl kan ligga till grund för kommande projekt, inom liknande samverkansprojekt inom hälso- och sjukvården. Lika så kunde tidigare gränsöverskridande projekt användas, projektet vid Karolinska Universitetssjukhuset, som analysverktyg för analys.

²² *ibid.*, s. 174-175.

²³ Fangen 2005, s. 116.

²⁴ Alvesson & Sköldbberg 1994; Trost 2005, s.16.

Utgångspunkten för tolkningen av det insamlade empiriska materialet byggde till en början på en *induktiv* metod som vi senare utformade till på en *aduktiv* ansats, en blandning av både induktiv och deduktiv. Det vill säga att det empiriska tillämpningsområdet har utvecklats under processens gång samt den teoretiska grunden.²⁵ Det innebär att efterhand som intervjuer genomfördes har vi kompletterat med nya teorier. Teorin och empirin har därför formats med tiden. Den aduktiva ansatsen användes senare för att vi som forskare kontrollerade den teoretiska grunden och den empiriska studien för att komma närmare ett svar på forskningsfrågan.

Vi är medvetna om att intervjuvaren kan ha påverkats av att kontakten till medarbetarna förankrades genom projektledarna. Det kan dels innebära att inte hela sanningen kommer fram då ledningen känner till vilka som intervjuats. Samtidigt kan ledningens godkännande även ha uppmuntrat medarbetarna då de får möjlighet att uttrycka sina tankar och åsikter om Proluma.

Vår fallstudie utgår från profileringen av Universitetssjukhusen i Malmö och Lund. Prolumas projekt befinner sig mitt i förändringsprocessen varpå respondenternas svar påverkas av situationen. Vi menar att Proluma befinner sig i den svåraste fasen där motståndet kan vara som störst eftersom medarbetarnas arbetssituation påverkas som mest av förändringen. Medarbetarna som är berörda av Proluma kan även vara påverkade av negativa erfarenheter från tidigare samverkansprojekt med sämre utslag. Faktorn att Prolumaprojektet inte är det första gränsöverskridande samverkansprojektet som inletts mellan Malmö och Lund menar vi kan påverka medarbetarna negativt då tidigare projekt fått negativ respons.

Vid intervjun med den före detta sjukhusdirektören på Karolinska Universitetssjukhuset har vi fått svar utifrån en erfarenhet från ett projekt som redan har genomförts och gett resultat. Eftersom sammanslagningen skedde 2004 och intervjupersonen inte befinner sig i samma fas som Proluma är i nu, kan det ha påverkat karaktären på svaren. Då intervjufrågorna behandlar ett projekt från dåtiden kan intervjupersonens svar vara antingen mer positivt eller negativt beroende på sammanslagningens resultat.

Mailintervju kan i vissa avseenden liknas vid en enkät. Det innebär att man som intervjuare missar chansen till följdfrågor om något är oklart eller intressant. Ansikts- och känslouttryck går också bort vid en mailintervju vilket försvårar kontrollen av respondentens trovärdighet. Utifrån våra mailintervjuer kan vi se att respondenternas svar, jämfört med de fysiska intervjuerna, blev kortare och inte lika utförliga. Men då det inte fanns möjlighet på

²⁵ Alvesson & Sköldbberg 2008, s. 53-55.

grund av ett späckat tidsschema ansåg vi att detta var ett bra alternativ. Respondenten fick på så sätt god tid på sig att svara på frågorna istället för att stressa igenom i form av en telefonintervju. Vi är däremot medvetna om att svaren på frågorna inte var lika tunga som vid intervjusvaren då vi mötte personen i fråga.

Vi har strävat efter ett representativt urval genom att söka efter medarbetare inom organisationen med varierande positioner för att skapa en så bred beskrivning av organisationen som möjligt. På grund av ett något bristande engagemang hos medarbetarna i Malmö fick vi inte tag i fler än en fysisk intervju. Vi är medvetna om att det i sin tur kan leda till att det empiriska materialet lutar mer åt vad som sades i Lund istället för i Malmö. en orsak kan vara att verksamhetschefen endast i förväg tog kontakt med medarbetarna vid sjukhuset i Lund. På så vis upplevde vi medarbetarna i Malmö som något avvaktande. Vi har därför försökt vara så objektiva som möjligt vid urval av empiriskt material i de följande delarna av uppsatsen. Vi upplever det som ett sätt att undvika felaktiga slutsatser på grund av eventuella brister i metodinsamlingen. Vi är medvetna om att alla intervjutillfällen inte kan generalisera vad hela verksamheten står för, utan att det bara är tolkningar av projektet svårigheter.

2.7 Källkritik

Källkritiken kan riktas mot forskarna och annat insamlat material då forskning som bygger på teorier alltid har ett visst mått av subjektiva åsikter. Vi är medvetna om att vår kunskap om området sedan tidigare formar hur vi tolkar det insamlade materialet. Vi har försökt att förhålla oss till ett så pass objektivt synsätt som möjligt, men vi är medvetna om att vi även är subjektiva i vår analys vilket påverkar studiens slutsatser. Tidigare forskning tar som sagt upp ämnet utifrån ett specifikt perspektiv, där vi menar att vi även valt ett eget perspektiv. Vi är även medvetna om att vi har uteslutit viss teori inom ämnet på grund av tidsbrist samt att teoridelens omfång inte har möjlighet att ta upp mer forskning. Vi har därför diskuterat fram vilka teorier vi finner mest relevanta och valt ut dessa i vårt teoriavsnitt.

Vi har förhållit oss utifrån ett kritiskt synsätt till Internet eftersom dess utbud är svårt att kontrollera och varierar i kvalitet. Vi har använt oss av hemsidor som exempelvis ”Region Skåne” och ”Sydsvenskan”, eftersom vi anser att dessa sidor är relativt trovärdiga.

3. Gränsöverskridande samverkan

Kapitlet inleds med en beskrivning av faktorer som bedrar till förändringsarbete inom organisationer idag. Därefter beskrivs gränsöverskridande samverkan samt vad det innebär. Vidare beskrivs ledarskapet på olika nivåer i organisationen och vilka svårigheter som kan uppstå vid samverkan. Sedan behandlas begreppet organisationskultur utifrån definitioner, svårigheter och utmaningar vid samverkan. Därefter följer en beskrivning kring hur olika professioner påverkar kulturen och olikheter i hur medarbetare motiveras. Sedan behandlas olika stödfunktioner som kan underlätta samverkan över kulturella gränser. Sist beskrivs svårigheter kring ansvar i samverkansprocessen.

De ökande kraven på kvalitet, tillgänglighet, kompetens och valmöjligheter från både kund och medarbetare har lett till att allt fler organisationer genomgår förändringsprocesser.²⁶

Åtgärder för att effektivisera arbetet och resursutnyttjandet är en produkt av den hårdare konkurrenssituationen,²⁷ där nya möjligheter skapas så att kundorientering och marknadsanpassning blir nyckelfaktorer i utvecklingsarbetet.²⁸

Att byta och
bryta perspektiv
genom samverkan

Ett led i förändringsarbetet är att öka kunskapsutbytet mellan olika grupper. Genom *gränsöverskridande samverkan* kan olika funktioner, grupper eller aktiviteter samordnas. Målet är att genom samverkan öka effektiviteten i organisationens arbete vilket i sin tur syftar till att öka den upplevda kvaliteten för den gemensamma målgruppen.²⁹ På så vis kan de berörda parterna komplettera varandra och skapa konkurrensfördelar på marknaden. Gränsöverskridande samverkan kan ske i många olika former. Det kan ske extern och internt, mellan olika enheter, tvärfunktionellt eller över professionella gränser. Hur samverkan definieras varierar med syftet, vad samverkan ska leda till. Samverkan sker allt oftare på olika plan inom organisationer, över olika gränser och blir därför en mer komplicerad process.

Trots en intention att genom förändringsarbete utveckla organisationen till något bättre uppstår svårigheter vid samverkan över gränserna. För att frambringa en ny form av kultur inom organisationen, genom förändringsarbete, krävs ibland tvångsåtgärder, då förändringar inte alltid är accepterade av alla medarbetare.³⁰ Vid förändringsprocesser förekommer därför oftast insatser från ledningens sida, exempelvis att nya rekryterings- och urvalsprocedurer

²⁶ Carnall 2003, s. 171-172.

²⁷ *ibid.*, s. 79.

²⁸ Macheridis 2001, s. 10-11.

²⁹ Westrup & Persson 2008, s. 14-15.

³⁰ Olson, H. & Petitt, B. (1995) *Mötespunkter. Några professionella verktyg i Interaktionistiskt förändringsarbete*. Mareld, Smedjebacken. s. 62, 233.

skapas för att lyfta fram medarbetare som stödjer samverkan och den nya gemensamma kulturen.³¹ Hur processen kring att skapa god samverkan över gränserna genomförs genom en sådan omstrukturering bottnar i ledningens syn på hur motsättningarna ska övervinnas. Strategin kan liknas vid att använda den rådande kulturen för att driva från den positiva synen på förändringen, men frågan är om det av medarbetarna uppfattas som en tvångsåtgärd. Det är inte helt ovanligt att misslyckade samverkansprocesser bottnar i otydliga syften och oklara beslutsprocesser. Därför borde fokus ligga på planeringsaspektens betydelse för resultatet.³² Trots dessa åtgärder kräver en viss frivillighet då samverkan till viss del inte kan tvingas fram.³³ Förändringar måste byggas på *respekt, ansvar* och tydlighet kring orsaken och målet med förändringsarbetet, men samtidigt förutsätter samarbete delaktighet och engagemang bland medarbetarna för att uppnå ett lyckat resultat.

Att visa
respekt och
ta ansvar

3.1.1 Att leda i motvind

Projektledningen beskrivs ofta som betydelsefull för projektets slutresultat.³⁴ Som projektledare krävs bred branschkunskap samt teknisk kompetens inom projektområdet. Vidare ställs krav på ledningen att behärska ledning, styrning, motivationsarbete, kommunikation samt kontroll för att möjliggöra en fungerande förändringsprocess.³⁵ Svårigheten som kan uppstå när två organisationskulturer ska samverka är hur ledaren hanterar de som motsätter sig förändringen. En orsak kan vara att ledningen under den förberedande fasen har fått lång tid på sig att diskutera, planera och förbereda sig inför förändringen. På så vis har ledningsgruppen ökat sin egen kunskap om hur processen ska gå till, dess syfte och vilket resultat de hoppas kunna uppnå.³⁶ När ledningen sedan presenterar idén för medarbetarna som ska genomföra själva förändringsarbetet uppstår en kunskapsklyfta. Medarbetarna får inte lika lång omställningstid som ledningsgruppen vilket kan resultera i motstånd och ovilja till förändring.

Motstånd och
ovilja trots
goda
intentioner

Marie Carney skriver i en artikel om en studie som visar i vilken utsträckning organisationskulturen påverkar strategisk involvering. Studien behandlar mellanchefer i icke vinstdrivna organisationer och hon menar att dem är nyckelpersoner vid arbetet gällande hur

³¹ Alvesson 2001 se Alvesson 2008, s. 68-70; Carnall 2003, s. 143-148.

³² Svedberg 2003, s. 371-372.

³³ Olson & Pettitt 1995, s. 62, 233.

³⁴ Alvesson 2008, s. 60-62.

³⁵ Macheridis 2001, s. 17-25, 60-62

³⁶ Svedberg 2003, s. 372.

strategier implementeras i sjukvården. Vidare menar hon att mellancheferna är nyckelpersoner på grund av sin position mellan den högre ledningen och medarbetarna. Mellancheferna måste därför förstå organisationskulturens styrka och påverkan eftersom dem är delaktiga i utförandet av samtliga strategiska delar. Studien pekar på att en stark organisationskultur leder till strategisk involvering vilket gynnar betydelsen av att mellancheferna bör förbli strategisk involverad i utvecklingen av nya strategiska initiativ i organisationen. Studien visar också att mellanchefer med icke- kliniska yrken (exempelvis administrativa yrkesgrupper) som arbetar inom starka organisationskulturer är mer strategiskt involverade än dem som arbetar i svagare kulturer. Icke- kliniska chefer som arbetar i starka kulturer är mer strategisk involverade än professionella kliniska yrken (exempelvis läkare och sjuksköterskor) inom samma kultur.³⁷ Att övervinna de kulturella skillnaderna vid gränsöverskridande samverkan kan enligt Carneys argument peka på kommunikation- och informationskedjans betydelse för resultatet. Mellancheferna är viktiga för ledningsgruppen utifrån organisationens förmåga att minska motståndet till förändringar. Dem tilldelas ofta ansvaret som kommunikatör genom sin position, men vi ställer oss frågan om mellancheferna får tillräckligt med information kring förändringen. Då ledningsgruppen ofta påbörjar arbetet är frågan om mellancheferna inkluderas i rätt tid och på så vis kan påverka medarbetarnas inställning till samverkan över de kulturella gränserna.

Vi anser att samverkansprocessens tidsram är en viktig aspekt att studera för att förstå vilka svårigheter som kan uppstå vid gränsöverskridande samverkan. Skillnader i tid för omställning från gamla rutiner till nya, hur ingående presentationen och informationen är avspeglas i medarbetarnas uppfattning av förändringsarbetet. Likaså är olikheter mellan projektledningens och mellanchefernas deltagande i processen väsentligt för att besvara fråga varför svårigheter uppstår vid samverkan över kulturella gränser. Utmaningar för ledaren i arbetet kring gränsöverskridande samverkan har redan utforskats av Ulrika Westrup och Jan E. Persson. Genom en studie kring gränsöverskridande samverkan har dem identifierat *fem dimensioner av utmaningar*, vilka visar på de olika aspekterna som bör utredas av ledningen. En uppdelning har gjorts mellan de fem utmaningarna: det kulturella, professionella, personliga, strukturella och instrumentella perspektivet. För att uppnå en effektiv samverkan bör de fem perspektiven ligga till grund för ledarens planering, genomförande, stöd till medarbetarna samt utveckling

**Fem utmaningar kring
gränsöverskridande
samverkan**

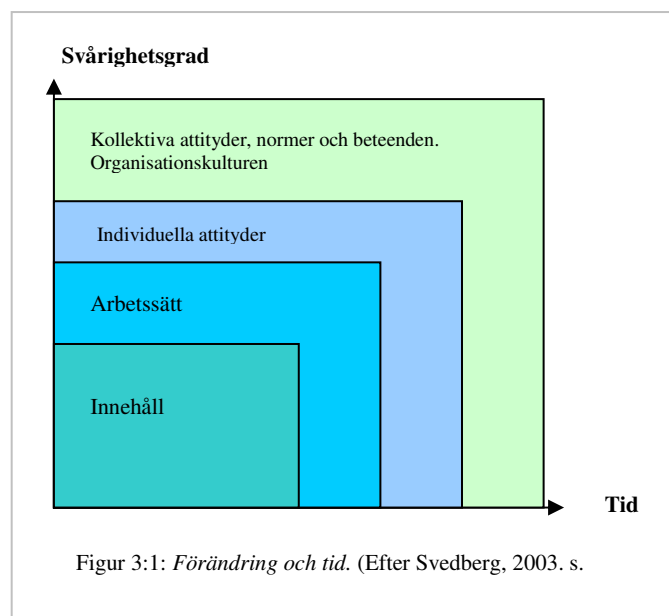
³⁷ Floyd & Wooldridge 1996; Carney 2002 se Carney 2006, s. 23-33.

av samverkan. Dock finns en svårighet i en sådan uppdelning. Kulturella skillnader mellan grupper, enheter eller organisationer ses inte som en övergripande svårighet som i sin tur påverkar de övriga utmaningarna. Den kulturella utmaningen innefattar mer än värderingar och normer. Vi saknar en diskussion kring att utmaningen, kring den kulturella kontexten, även kan förändras beroende på var i organisationskedjan ledaren befinner sig.

3.2 Den kulturella utmaningen

En likasinnad och gemensamt tolkande förklaring av begreppet *organisationskultur* är inte vanligt förekommande. Alvesson beskriver en övergripande syn på kulturen som medarbetarnas värderingar, sociala normer och uppfattning om vad som är anses vara rätt och riktigt.³⁸ Hofstedes syn innefattar ytterligare aspekter som kan appliceras i olika organisationer. Han menar att organisationskulturen är: holistiskt och socialt konstruerat, ett historiskt fenomen, den är trög och svårpåverkbara, är kvalitativt och svårmätbart, innefattar ritual och symbol, och bygger på värderingar om konkreta delar av organisationen.³⁹ Att genom samverkan hitta en metod som skapar en ny värdegrund där olika kulturer och traditioner sammanförs är en komplex uppgift. Vad som anses vara berättigat samt medarbetarnas språkbruk kan, mer eller mindre, skilja sig åt mellan olika grupper och organisationer. För att övervinna förutfattade meningar mellan grupper och den kulturella utmaningen blir ledarskapet en viktig aspekt då processen kring förändringsarbete ofta påbörjas i ledningsgruppen. Deras huvudsakliga uppgift beskrivs som arbetet med att planera och formulera syftet, som nämnts ovan. Vidare kan antagandet om kulturella förändringar som den mest svårlöst uppgiften för ledningsgruppen påvisa komplexiteten i gränsöverskridande samverkan.

Begreppet organisationskultur



³⁸ Alvesson 2007 se Westrup & Persson 2008, s.61-64 ; Grönroos, Christian. (2004). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber. s. 393.

³⁹ Hofstede et al. 1990 se Alvesson 2008, s.55-57; Hofstede, G & Hofstede, G.J. (2005). *Uppl. 2. Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur, s. 20-21.

Svedbergs modell visar att innehållet i planeringen kring samverkan är en lättare uppgift för ledningen (se figur 3:1). Den kulturella förändringen är den del av processen som tar mest tid. Vi menar att modellen stödjer argumentet kring kulturen som en svårlöst aspekt då arbetet med att sammanföra två organisationskulturer genom samverkan ofta läggs på mellancheferna som inkluderas senare i processen. Tidsaspekten för projektet bör skapa ett sammanhang mellan de olika faserna samt vara en viktig faktor att beräkna ur ett effektivitetsperspektiv.⁴⁰ Genom att projektledningen avsätter tillräckligt med tid till att stödja förändringen, utifrån olika aspekter, kan processen lättare implementeras. Ofta underskattas tidsaspekten och resurserna som krävs vid ett förändringsarbete. Genom vår studie tittar vi på hur de olika faserna planeras och genomförs samt vilka aspekter som uppfattas som mest relevanta och tidskrävande genom organisationskedjan.

Många teoretiker nämner att ledare kan uttala en klar vision för framtiden och engagera till support bland organisationens medarbetare genom värde och ideologi.⁴¹ Dock är ledarskapets funktion mer komplext än så i gränsöverskridande samverkan. Hur ledare etablerar förutsättningarna som gör att dem får med sig medarbetarna i förändringsprocessen är svårare att peka på. Ledarskapsfunktionen kan se annorlunda ut beroende av var i kedjan ledaren befinner sig. Därför har organisationskulturen en betydelsefull roll för ledare i arbetet med att utveckla och förbättra verksamheten, när många organisationer idag står inför omfattande förändringar.

*The culture of the organization is viewed as the critical driver of norms and the “way we do things around here”. Culture plays a powerful and pervasive role in shaping the life of the organization. This shaping has been termed the strong culture hypothesis. Strong shared cultural values have been associated with commitment, self-confidence and ethical behaviour, and can therefore be a driving force in the organization and drive individual behaviour.*⁴²

Det finns många uppfattningar om hur ledningen bör styra sin organisationskultur med inflytande över sina medarbetares

**Ledningens
inverkan på
organisations-
kulturen**

⁴⁰ Macheridis 2001, s. 39-40; Carnal, 2003, s. 144-145.

⁴¹ Carnall 2003, s. 147.

⁴² Deal & Kennedy 1982; Schein 1984; Saffold 1988; Denison 1984; Posner et al. 1985; Mead 1978 se Carney 2006, s. 24.

värderingar, föreställningar samt hur möjligheter skapas för att ändra på dem.⁴³ Det är inte lätt att ändra människors djupa och invanda värderingar, men med rätt medel kan man åtminstone som ledare försöka skapa inflytande över sin personal. Det vill säga att inflytande tolkas på olika sätt men omtolkas på mottagarens egna vis.⁴⁴ Vi vill studera hur de olika ledarna i den organisatoriska kedjan arbetar för att påverka de kulturella motsättningarna. Det är även intressant att studera om någon anses bära mer eller mindre ansvar.

Olika yrkesgrupper kan uppfattas som mer eller mindre engagerade i förändringsarbeten och ser på förändringar på olika sätt. Därför blir de professionella gränserna mellan medarbetare ytterligare en aspekt att inkludera i resonemanget kring svårigheter vid gränsöverskridande samverkan.

3.1.1 Den professionella kampen

*Olika berikar: I relationen i en arbetsgrupp erbjuder olikheter mer fördelar än likheter ur en utvecklingssynpunkt. Man kompletterar varandras svagheter och styrkor vilket skapar goda resultat. Denne synergieffekt kräver förståelse för varandras svagheter och styrkor.*⁴⁵

Vid gränsöverskridande samverkan, där olika professioner från olika kulturer möts, kan olika uppfattningar kring arbetsupplägget existera. Medarbetarnas professioner och erfarenheter har i den gamla strukturen lett till en delegeringsordning, uppdelning av ansvarsområden och målformulering. Vid gränsöverskridande samverkan ska de gamla formerna omvandlas till nya för att stödja samverkan.

Ett mål med arbetet att förändra organisationernas arbetssätt kan vara att skapa nya *effektiva team*. Dessa team karakteriseras av en informell och stödjande atmosfär, allas aktiva deltagande i diskussionerna och en gemensam förståelse och acceptans kring målen med gruppens arbete. Vidare vågar gruppens medlemmar framföra udda och utmanande idéer och uttrycka skilda åsikter som i sin tur respekteras av de andra. Kritik inom gruppen framförs positivt och konstruktivt, inte som personliga angrepp, och känslor uttrycks likaväl som uppfattningar i sakfrågor. När beslut har fattats klargörs vad som ska ske i nästa led och vem som gör vad.⁴⁶ Utmaningen är att överbygga maktkamp och revirtänkande mellan de olika yrkesgrupperna för att skapa förståelse mellan de olika professionerna. Då kan medarbetarna förstå hur de kan

⁴³ Palmer et al. se. Alvesson 2008 s. 62-65.

⁴⁴ Ogbonna & Wilkinson (2003): 1154 se Alvesson 2008, s.62-65.

⁴⁵ Sjödin. L. (2008). *DISC en stilstudie av beteenden, kommunikation och påverkan psykologi*. Jinks No Jinks. s. 124-125.

⁴⁶ Lind & Skärvad 2000, s. 68-69.

komplettera varandra i arbetet och därmed inse fördelarna med att samverka utifrån kunskapsutbyte över de professionella gränserna.⁴⁷ Vidare utvecklar Wells perspektivet kring professionella gränser genom att studera kliniska yrken inom sjukvården. Han menar att yrkesgrupperna influerar och formar kulturen i organisationer inom hälso- och sjukvården, och eftersom sjuksköterskor utgör den största gruppen av professionella kliniska yrken inom vården influerar dem organisationskulturen i störst utsträckning genom omvårdnad, ritualer, traditioner och arbetsformer.⁴⁸ Samtidigt finns en lång tradition kring synen på läkarna som den mest respekterade yrkesgruppen inom vården. Skillnader i de professionella uttrycken mellan läkare och sjuksköterskor kan därför innebära en svårighet. Trots att sjuksköterskorna som profession innefattar fler medarbetare och arbetar när varandra dagligen kan läkarna fortfarande påverka kulturen utifrån sin professionella kompetens. Vi är intresserade av att jämföra olika professioners syn på samverkan över kulturella gränser.

Elizabeth Vales menar att *nätverk* kan upprättas, med målet att etablera kommunikationsvägar mellan medarbetarna (och vidare till ledningsgruppen), för att involvera medarbetarna i förändringsarbetet. Representanter med ansvar för att uppfatta idéer och åsikter om processen kan föra information vidare till de ansvariga för förändringsarbetet. Personer som tilldelas en sådan uppgift bör därför ha en god förmåga att lyssna, bör på ett naturligt sätt smälta in i grupper genom aktivt deltagande, bör vara en person som medarbetarna litar på och som inger trovärdighet samt har god omdömesförmåga. Om medarbetarna känner att de får gehör för sina tankar kan de lättare anpassa sig till förändringar i organisationen. Genom att samla dessa representanter kan en samlad bild av medarbetarnas inställning till förändringsarbetet formos och användas som grund för ledningsgruppen i det fortsatta arbetet. Representanterna kan sedan föra ut information från ledningen till respektive enhet vilket gynnar engagemang i processen.⁴⁹ Det kan leda till god respons från medarbetarna i form av förtroende för representanten, en väl fungerande process kring feedback såväl under förändringsarbetet som när rutinerna är etablerade och operationaliserade. Det möjliggör en upplevde av att bli involverad i processen från början vid planeringen av förändringen.⁵⁰ Genom det nya nätverket kan organisationen lättare anpassa sig till förändringar i omvärlden, forma

⁴⁷ ibid. s. 68-69.

⁴⁸ Wells, J.S.G 1995 se Carney, M. (2006) *Understanding organizational culture*. Journal of nursing management Vol:14 s. 23-33.

⁴⁹ Vales, E. (2007). *Employees CAN make a difference*. Organization Development Journal, 2007;25:4 s. 2.

⁵⁰ Vales 2007, s. 2; Dawson 2003 se Alvesson 2008, s.50-54.

förändringsåtgärder inom organisationen till en gemensam men ändå anpassar form för varje enhet samt möjliggöra planering för framtida insatser.⁵¹ Motståndet till förändringsprocessen kan ses som ett sätt att skapa harmoni mellan förändringen och tidigare värderingar. Svårigheten är ofta att fokusera på lokala tolkningar och identitetspositioner hos dem som medverkar i processen.⁵² Vi vill utifrån Vales teori om nätverk undersöka om representanterna verkligen medför en ökad kommunikation men även om ett sådant nätverk existerar vid förändringsarbetet. Vidare är det intressant att titta på om representanterna kommer från båda parterna (det vill säga de två parterna som ska samverka).

Ett steg i samverkan är att bygga relationer mellan människor på ett personligt plan. Att lära känna sina medarbetare för att på så vis skapa förståelse för varandra i samverkansprocessen kan underlätta arbetet kring att sammanföra två organisationskulturer.

3.1.2 Utmaningen att motivera olika medarbetare

Då orsakerna till motståndet är många försvåras därmed ledningens arbete vid implementering av samverkan. Det kan vara ett resultat av den psykisk påfrestning till följd av osäkerhet kring anställning, förändrade sociala kontexter, nya arbetsvillkor och minskad status. Människan är mer komplex än gruppen värderingar och föreställningar. Varje individs tidigare erfarenhet och bakgrund bidrar till olika mål, värderingar och syn på förändringar. Vid gränsöverskridande samverkan är det viktigt att samordna gruppen för att skapa ett bra och effektivt samarbete över gränserna. Trivs man inte i gruppen kan det i slutändan påverka arbetsprestationen och arbetet över de kulturella gränserna. Ändå kan en social differentiering bland medarbetarna öka prestationen och arbetsmoralen.⁵³ Kommunikationen har därför en stor betydelse för ett konstruktivt arbete inom gruppen. Utmaningen är på så vis att minska individernas prestige, makt- och kontrollbehov för att skapa möjligheter att lära känna varandra, skapa tillit och fokusera på vad de tillsammans kan åstadkomma genom samverkan.⁵⁴ Därför blir ledaren en viktig person i arbetet med att sammanföra olika grupper genom samverkan. Collin Carnall menar att ledarnas uppfattning om sina medarbetare får en betydelsefull roll, då dem i sin tur kan påverka medarbetarnas prestationer. Varje medarbetare upplever motivation och engagemang på sitt individuella sätt. Utifrån olikheter i källan till motivation har Schein

Samordna
gruppen

Källan till
motivation

⁵¹ Vales 2007, s. 3-4.

⁵² Alvesson 2008, s. 50-54.

⁵³ Macharidis 2001, s. 70-73.

⁵⁴ Westrup & Persson 2008, s.56-58.

identifierat fyra olika typer av medarbetare identifieras baserat på hur de motiveras. Den första typen av medarbetaren motiveras och värderar prestationer utifrån den maximala ekonomiska lönsamheten och motiveras av klara arbetsuppgifter som kan relateras till ekonomiska kriterier. Den andra typen motiveras främst av det sociala behovet (mänskliga relationer) och identifierar sig i relationen till andra. Medarbetaren kräver då ett mer stödjande ledarskap då individen hellre arbetar i grupp. Den tredje typen är självständig, självmotiverad och vill utveckla sig själva genom mindre kontroll. Ledaren uttalar målet sen är det upp till medarbetaren att ta sig dit, varpå han/hon motiveras av utmaningen. Till sist beskriver den fjärde typen en mer komplex medarbetare vars många behov varierar över tiden. Medarbetaren kräver därför ett varierat ledarskap som kan motivera på olika sätt. De två första typerna av medarbetare kräver mer strategi och ledarskap medan de två sista kräver mer delegering och variation.⁵⁵ För att motivation och engagemang ska uppstå krävs att såväl ledarna som medarbetarna har en uppfattning om varandra och vad som skapar motivation i arbetet. Vi kommer genom vår studie jämföra Scheins fyra typer av motivationskällor för att se om motivationsarbete har betydelse i förändringsprocessen utifrån sammanförandet av två organisationskulturer. Vi anser att jämförelsen är av vikt då det kan peka på svårigheter gällande vad som anses vara relevant att fokusera på i ledningsgruppen och vad som delegeras till mellancheferna.

Genom att förstå hur medarbetarnas kulturella kontext formas samt hur olika typer av personligheter motiveras kan ledaren hitta nya arbetssätt för att gynna gränsöverskridande samverkan. För att övervinna de kulturella utmaningarna måste stöd etableras för att bistå medarbetarna då en organisation genomgår en omfattande förändring, eftersom det kan innebära stress och osäkerhet.

3.1.3 Stödjande funktioner

Omfattande förändringar leder ofta till ombildningar i beslutsstrukturen inom organisationen, vilket gör att det krävs en projektledning som involverar andra berörda parter. Eftersom förändringars lönsamhet tar lång tid att uppnå och ofta är opåtagliga, är det viktigt att ledaren förklarar för de inblandade så dem förstår *varför* det sker en förändring eftersom det ofta är kostnaderna som är påtagliga och dess effekter visar sig snabbare. Support från högre chefsnivåer är väsentligt för en lyckad förändring. Att både dem och systemen stödjer förändringen är viktigt för att tilltro ska skapas bland medarbetarna. Ledaren måste även

System som
stödj
samverkan

⁵⁵ Schein 1965 se Carnall 2003, s. 206-210.

identifiera idéer, mål och sammanställa kunskap från medarbetare som är för- och emot förändringen. Då krävs förmågan att applicera nya system som stödjer den nya organisationskulturen, att den anpassas till situationen och tar hänsyn till gamla rutiner.⁵⁶ Utmaningen innefattar olika gruppers sätt att definiera mål. För att samverka måste gemensamma mål finnas som utgår från grundtanken med samarbetet.

Incitament som gynnar samverkan, exempelvis belöningssystem, medvetenhet kring kvalitetsarbetets effekter samt kommunikation kan effektivisera medarbetarnas arbete samt ökad involvering och känsla av delaktighet i målformulering.⁵⁷ För att skapa trygghet och minska stressen i förändringsprocessen bör samverkan utgå från tidigare existerande stödsystem, procedurer, kulturer och traditioner för att på bästa sätt skapa en god kombination samt en bas för implementering genom förståelse för skillnaderna mellan kulturena.⁵⁸

Processen kring samverkan tar tid vilket gör det nödvändigt för ledaren att hantera stressen som förändringsarbetet kan innebära. Ett pragmatiskt drivet projekt, snarare än ett tekniskt, leder mer sannolikt till framgång. Människor accepterar förändringar om de motsvara problem som dem redan känner igen och upplever som relevanta. Alvesson och Sveningsson beskriver Hawthornestudien gällande medarbetarnas inställning till förändring i organisationer. Studien påvisade att medarbetarna påverkades mer av den sociala förändringen mer än den tekniska. Forskarna i studien menar därför att ledaren ska lyssna på medarbetarna kring deras kunskap och erfarenheter, en form av demokratiskt ledarskap.⁵⁹ På så vis är kommunikation, feedback och uppmuntran till diskussion viktiga inslag i ledarens uppgift i förändringsprocessen mot en ny organisationskultur.

Kommunikation är också vårt viktigaste beteende, ty det är tack vare vår förmåga att utväxla information med vår omgivning som vi kunnat skapa och utveckla de oerhört komplexa och omfattande system för samarbete som vi kallar sociala organisationer och som präglar alla aspekter av människors liv.⁶⁰

⁵⁶ Carnall 2003, s. 125; Westrup & Persson 2008, s. 64-68.

⁵⁷ Alvesson & Sveningsson 2008, s. 28; Westrup & Persson 2008, s. 72-74.

⁵⁸ Carnall 2003, s. 128.

⁵⁹ Alvesson & Sveningsson 2008, s.19.

⁶⁰ Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information*. Uppsala Publishing House, Uppsala. s. 28.

För att visa förståelse för de andras tankar och skapa bra relationer är ett verktyg att matcha kommunikationen mellan ledare och medarbetare.⁶¹ Genom en medvetenhet och vetskap om att information tolkas olika bör svårigheter vid informationsöverföring lättare uppmärksammas. Kommunikationsanpassning blir därför ett verktyg för att skapa en trygghet och bekräftelse bland deltagarna i samverkansarbetet. Genom kommunikation skapas en ny förståelse och en ny gemensam uppfattning som gruppen tillsammans delar.⁶² Ledarnas roll som kulturspridare och kommunikatör är av väsentlig betydelse för att gynna samverkan mellan grupper.

Den enklaste och mest förekommande kommunikationsformen är den som sker i mindre grupper, den *direkta kommunikationen*.⁶³ I gruppen kan informationsöverföring, utbyte av kunskap, samtal om känslor och upplevelser, relationsskapande samt identitetsutveckling ske. Det gör att kommunikationens funktion även utmynnar i skapande och utvecklande av sociala relationer. Ledarens funktion som kommunikatör innefattar uppgiften att skapa forum (exempelvis mötesplatser och forum på Internet) för den direkta kommunikationen mellan medarbetare men även mellan medarbetarna och den överordnade chefen. Genom kommunikationen skapas gruppens identitet, vilket är en stor del i organisationskulturen på gruppnivå. Via kommunikationen kan ledaren bilda sig en uppfattning redan innan förändringsprocesser vilket underlättar dialogen när samverkan ska skapas över gränserna.⁶⁴ En chef som inte inser sin roll i skapandet och förändringen av en organisationskultur kan inte leda förändringsarbetet utan styrs själv av kulturen.⁶⁵ Därför anser vi att kommunikationen som verktyg är avgörande vid sammanförandet av två organisationskulturer. Genom samtal kan ledaren förklara syftet med samverkan och vilka fördelar det innebär för gruppen. Dock finns en risk i att utgår från ledaren som skapare av kulturen. Vid samverkansprocesser kan grupper tilldelas nya chefer, vilket leder till en missvisande uppfattning om ledaren som kulturspridare. Vi tror att processen är mer komplex än så då påverkan och tillit skapas över en längre tid. Återigen handlar det om ett medvetet förhållningssätt från ledarens sida och en förståelse för svårigheterna i skapandet av relationer till den nya medarbetargruppen. Vi kommer därför att studera hur kommunikationen och informationen fungerar genom vår

**Forum för
diskussion**

**Feedback
som verktyg**

⁶¹ Olson & Petitt 1995, s. 241-242.

⁶² Hård af Segerstad 2002, s. 34.

⁶³ *ibid.*, s. 29-30.

⁶⁴ *ibid.*, s. 29-30.

⁶⁵ Schein 1992 se Grönroos 2004, s. 402.

fallstudie. På så vis kan vi föra en diskussion kring den direkta kommunikationens betydelse samt i vilken grad forum påverkar arbetet med att samverka över de kulturella gränserna.

Vidare är feedback och rapportering inom gruppen viktiga inslag i kunskapsöverföring och skapandet av en social samvaro samt tillit. Det är även en viktig beståndsdel vid kommunikation för att skapa förtroende och delaktighet bland medarbetarna.⁶⁶ Återigen handlar det om ledarens funktion som kommunikatör och informatör. Tvåvägskommunikationens inverkan på arbetet med att sammanföra två organisationskulturer bör inte underskattas. Svårigheten som kan uppstå är att upprätta ett sådant kommunikationsflöde genom den organisatoriska kedjan mellan medarbetarna upp till ledningsgruppen. På så vis inkluderas en studie av feedback i uppsatsen för att konstatera huruvida medarbetarnas tankar och åsikter når ledningsgruppen. Det är av vikt för att förstå ledningsgruppens arbete och medarbetarnas motstånd till förändringsprocessen.

Vid förändring av organisationer sker ofta misstag som i regel kan undvikas, bland annat *att misslyckas med att skapa kortsiktiga framgångar*. Dravkraften att uppnå målen kan minskas om ledaren inte uppmuntrar till skapandet av delmål som bevisar att arbetet går mot rätt riktning. När delmål uppnås bör ledaren uppmuntra medarbetarna till fortsatt arbete, då varje avklarad mål bör ses om en framgång.⁶⁷

Ovanstående teorier gällande incitament som olika typer av belönings, milstolpar samt en kombination av de olika organisationernas stödsystem förutsätter att ledaren förstår och aktivt använder verktygen i arbetet. Genom denna medvetenhet kan medarbetarna ta del av och förstå dess betydelse i det operationella arbetet. För att arbetet med att skapa gränsöverskridande samverkan ska fungera, krävs i sin tur att ansvar- och resursfördelning samt delegering klargörs mellan de olika ledarskapsfunktionerna. Hur ledaren sedan involverar och delegerar ut ansvar till medarbetare handlar om strukturen på avdelnings- eller grupp nivå.

3.1.4 Gränslöst ansvar

Huvudproblemet för ledaren att lösa vid implementering av förändringsarbete är gränsfunktionella problem.⁶⁸ Olika grupper och verksamheter är vana vid olika sätt att planera och strukturera

Att klargöra
ramarna för
verksamheten

⁶⁶ Sjödin 2008, s. 129.

⁶⁷ Kotter, J.P. (1998). *Leda förändring. Hur du blir framgångsrik på 2000- talet*. Richters, Malmö. s. 12-22; Carnall 2003, s. 122.

⁶⁸ Carnal 2003, s. 128.

samt vem som fattar beslut.⁶⁹ För gruppen handlar det om att gemensamt klargöra ramar för verksamheten, hur resurserna fördelas på ett effektivt sätt för att hitta en form av samverkan som inte rubbar personal- och patientsäkerheten. Alvesson menar att det finns en avsaknad kring *hur* samordning kring strukturella aspekter bör genomföras. Brist på strategi och vägledning kan leda till samordningsproblem som förvirring kring vilka skyldigheter och ansvar varje involverad person har i processen. Det kan i sin tur leda till bristande engagemang hos de medverkande parterna.⁷⁰ Därför bli olika gruppers sätt att hanterat ansvars- och resursfördelning en utmaning för att tillsammans hitta ett nytt sätt att strukturera upp arbetet på för en gemensam satsning.⁷¹ *Hur* processen ser ut kring nya former av fördelning kring rutiner varierar dels beroende på de tidigare systemen vid respektive verksamhet samt hur ledarskapet ter sig kring processen. Otydlighet kring vilken ledare i kedjan (från ledningsgruppen ner till avdelningschefen) som bär ansvaret och som ska skapa möjligheter för en fungerande kommunikation innebär svårigheter i delegeringsprocessen.

Ytterligare en svårighet i förändringsarbetet är situationer då gruppen tilldelas en ny chef. Förändringsarbete i form av gränsöverskridande samverkan kan innebära att strukturen och ledarfunktionen inom organisationen förändras.⁷² Det kan innebära att enheter tilldelas nya chefer, vilket kan försvåra möjligheten för en fungerande direkt kommunikation och feedback. Då krävs att ledaren aktivt deltar i samtalen inom gruppen och att en vilja att lära känna sina medarbetare existerar för att på så vis etablera tillit. På så vis blir förtydligande kring ansvar på olika nivåer viktiga inslag i samverkan över kulturella gränser. Då kan medarbetarna lättare i sin tur hitta en gemensam uppdelning av arbetet. Vi anser att omstrukturering i förändringsprocessen påverkas av organisationskulturen då medarbetarnas syn på den andra parten formar synen på den nya chefen. Lika så synen på projektledningen.

Nya chefer i processen

⁶⁹ Westrup & Persson 2008, s. 67-74.

⁷⁰ Alvesson 2008, s. 141- 145.

⁷¹ Westrup & Persson 2008, s. 64-66.

⁷² Westrup & Persson 2008, s. 67-74.

4. Kulturella skillnader

Kapitlet inleds med en presentation av universitetssjukhusen i Lund och Malmö samt vår fallstudie Proluma. Därefter följer en diskussion om det gränsöverskridande arbetet och utmaningarna vid samverkan. Sedan presenteras organisationskulturens betydelse i en förändringsprocess. Vidare förs resonemang kring kulturens inverkan på det professionella -, personliga -, strukturella - och instrumentella perspektiven.

Allt för många konfliktytor och småpåvar som vill bygga imperier.

(Medarbetare på UMAS)

Fortfarande lider vi av sammanslagningen. Kulturskillnaderna är uppenbara mellan Solna och Huddinge.

(en genomlysning av verksamheten vid Karolinska universitetssjukhuset 19/10-2007, McKinsey & Company)

4.1 Sedan sade det bara poff

År 1876 flyttade Malmö Allmänna Sjukhus (MAS) in i lokaler där verksamheten idag fortfarande bedriver sin verksamhet. MAS var tillgängligt för alla, oavsett sjukdom och samhällsklass. År 1948 ombildades MAS till ett universitetssjukhus (UMAS) och blev då en del av den medicinska fakulteten och utvecklades till att även innefatta klinisk medicinsk utbildning. Idag bedrivs verksamheten utifrån de tre huvuduppgifterna hälso- och sjukvård, forskning och utbildning och har cirka 7 000 anställda.⁷³

År 1666 grundades Lunds Universitet med den medicinska fakulteten som en av de första i landet. År 1768 grundades Lunds lasarett, vilket är ett av Sveriges äldsta forskningssjukhus. På 1900-talet placerades verksamheten på den nuvarande platsen och år 1993 bytte sjukhuset namn till Universitetssjukhuset i Lund (USIL). Sjukhusets huvuduppgifter är, även som i Malmö, att utöva hälso- och sjukvård, forsknings- och utvecklingsarbete samt undervisning och har idag cirka 8 000 anställda.⁷⁴

Det har under vår studie visat sig att USIL och UMAS, trots det korta avståndet, har olika bakgrunder med två starka organisationskulturer som skiljer dem åt, trots liknande huvuduppgifter. Vi ser en allt större utveckling kring det gränsöverskridande arbetet och menar att verksamheterna antingen väljer att följa samverkansutvecklingen genom att kombinera varandras kunskaper, eller konkurrera med varandra.

⁷³ <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=21724> (Läst 2009-04-23);

www.skane.se/upload/Webbplatser/UMAS/Om_UMAS/Årsberättelser/arsredov2008sammanf. (Läst 2009-05-26).

⁷⁴ http://www.med.lu.se/om_fakulteten/fakultetens_historia ;

<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=231462> (Läst 2009-04-23).

Genom att och jämföra sig med andra organisationer kan konkurrenskraftiga faktorer upptäckas. För att utvecklas krävs dock förändringar. Universitetssjukhusen i Lund och Malmö har därför vid planering av samverkansprojektet anledning att jämföra sig med liknande projekt som samverkansprojektet mellan universitetssjukhusen Karolinska och Huddinge i Stockholm. Vi ser likheter hos Carnall och Macharidis forskning som påpekar att konkurrenssituationen utmanar ledarskapets marknadsanpassningsförmåga samt anpassning till utvecklingen. Vi menar att projektledarna och anställda på UMAS och USIL jämför sig och delvis påverkas av ryktesspridningarna kring Stockholmsprojektet. En mellanchefer på UMAS kommenterar Prolumas sämre uppföljning och lärdomar av Stockholmsprojektets samverkansproblem.⁷⁵ Vi vill därför påpeka betydelsen för ledarskapets goda insyn och förståelse för hur förändringen påverkar organisationen innan förändringsprocessen sätter igång. Verksamhetschefen för USIL och UMAS menar att problematiken i samverkansprocessen i Stockholm inte får påverka nya försök till samverkan negativt. Vidare förklarar hon vikten av att göra det bästa av situationen för att samverkansprojektet ska fungera mellan UMAS och USIL.⁷⁶ Tidigare har medieanalyser använts som uppdatering kring andra samverkansprojekt i Sverige.⁷⁷

Trots den sämre erfarenheten baserat på de negativa ryktena kring samverkan i Stockholm, har samarbetet på de två skånska universitetssjukhusen satts igång för att följa utvecklingen genom det gränsöverskridande arbetet.⁷⁸ Vi menar därför att ledarna måste trotsa motgångarna och lära sig av sina egna och andras misstag för att efterhand utvecklas. Det vill säga att framgångar kräver motgångar och nederlag. Samtidigt krävs förmågan att våga förändra, se på helheten och vara medveten om att det är många medverkande i en förändringsprocess. I detta fall är det två stora universitetssjukhus med sammanlagt 15 000 anställda.⁷⁹

4.1.1 Proluma

Arbetet kring Proluma, *Profilering och samordning av universitetssjukhusen i Lund och Malmö*, startade genom att regiondirektören gav uppdraget till sjukhuscheferna, varpå två projektledare sedan tillsattes. Prolumas projektledare har lång erfarenhet av sjukvården, samverkansprojekt samt en gemensam tvärvetenskaplig kompetens.⁸⁰ Vi ser positiva likheter

⁷⁵ Intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

⁷⁶ Intervju med verksamhetschef, USIL, 2009-05-07.

⁷⁷ Mailintervju med kommunikationschef, USIL, 2009-05-11.

⁷⁸ Intervju med mellanchefer, USIL, 2009-05-06.

⁷⁹ Intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

⁸⁰ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

med projektledarnas tidigare erfarenheter och Alvessons forskning kring fördelen med ett ledarskap med bred kompetens och branschkunskap.

Projektledarna nämner att tidigare samverkansförsök och planeringsarbeten mellan sjukhusen har utgått ifrån ett top- down perspektiv. Utifrån deras tidigare erfarenheter av samverkansförsöken har de valt att

**Grundförutsättning:
Bottom- up perspektiv**
(Projektledarna)

ändra arbetssätt för att utveckla processen.⁸¹ En av grundförutsättningarna för projektledarna är arbeta utifrån ett bottom- up perspektiv. Ändå är en viss kontroll betydande, menar dem, då de haft sämre erfarenheter av processer där man släppt kontrollen helt och hållet.⁸² Vi tror också att organisationens storlek och expansion medför en försvåring av att släppa kontrollen. Utifrån fallstudien kan vi urskilja att sjukvårdens hierarkiska historia delvis kan påverka projektledarnas behov av viss kontroll. Utifrån ägarstrukturen har politikerna tydligt uttryckt att projektledarna inte får släppa kontrollen i allt för stor utsträckning genom linjen.

Syftet med Proluma är att effektivisera verksamheten, utveckla forskning och utbildning för att därmed öka den skånska sjukvårdens konkurrenskraft. Projektledarna uttrycker även målet att konkurrera med universitetssjukvård över hela världen och minska den konkurrerande rivaliteten genom samverkan med USIL och UMAS.⁸³ Även Westrup och Persson tar upp fördelarna med samverkan i form av effektivisering av arbetet och komplettering av varandras kunskaper som kan skapa konkurrensfördelar. Det överrensstämmer överens med Prolumas officiella mål med projektet. Trots att projektledarna anser att informationen kring Prolumas syfte är tydligt presenterat för medarbetarna, visar vår fallstudie att medarbetarna till viss del uppfattar ett officiellt och ett inofficiellt syfte med Proluma.⁸⁴ Det officiella syftet stämmer med det som nämns ovan, medan det inofficiella innefattar ekonomiska incitament med fokus på besparingar.⁸⁵ Vi anser att en vidare reflektion kring problematiken med två uppfattade syften är av betydelse. För att tillit ska skapas när motsättningar finns mellan två organisationskulturer, som tydligt försvårar samverkan över gränserna, är denna aspekt en faktor som reflekterar en öppen process. Två syften kan signalera en mer sluten process.

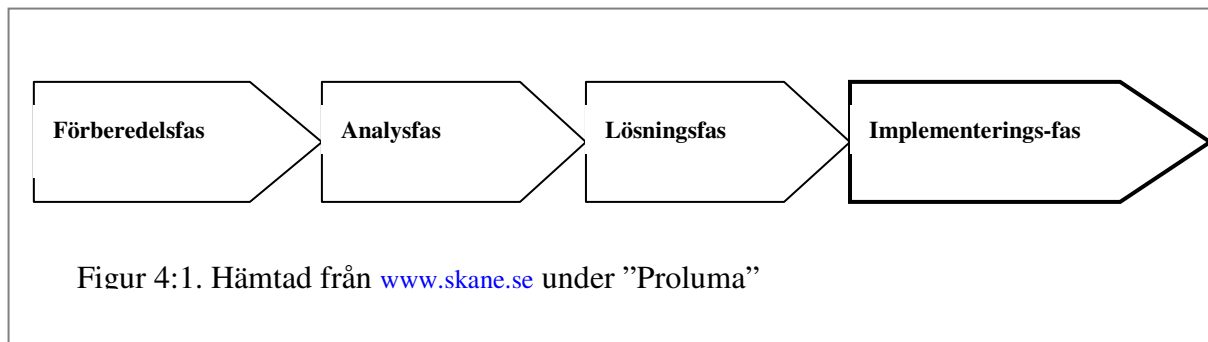
⁸¹ Intervju med projektledarna 2009-04-22.

⁸² ibid. 2009-04-22.

⁸³ ibid. 2009-04-22.

⁸⁴ Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-19.

⁸⁵ ibid. 2009-05-19 samt mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-07.



Proluma är indelad i fyra olika faser (figur 4:1).⁸⁶ I *förberedelsefasen* träffades sjukhusledningen på de båda sjukhusen för att diskutera hur samverkan eventuellt skulle kunna genomföras. I *analysfasen* genomfördes analys av nuläget i olika delprojektgrupper för att leda till kartläggning av åtgärder som krävs vid profilering. Då diskuterades även vinster och risker vid samverkan. Under *lösningsfasen* bildades samordningsgrupper för att följa upp delprojekten utifrån planering av hur system och praktiska lösningar skulle samordnas. Analysfasen pågick under ett års tid, medan lösningsfasen genomfördes under tre månader. Vid tiden för vår fallstudie befinner sig Proluma i *genomförande-/ implementeringsfasen*.⁸⁷

Alvesson menar att det finns en avsaknad kring *hur* samordning kring strukturella aspekter bör genomföras, samt att brist på strategi och vägledning kan leda till samordningsproblem. I 13 delprojektgrupper, bestående av 15 verksamheter från vardera sjukhus, skulle verksamheterna presentera förslag kring utvecklingsområden (se bilaga 1). En av de två tidigare verksamhetscheferna har tilldelats ansvaret för verksamheten inom fallstudien. Hon blev på så vis delprojektledare för verksamhetens arbetsgrupp. När ett förslag på förändringar färdigställts vidarebefordras det i form av rapport till ledningsgruppen. Verksamhetschefen menar att arbetsgrupperna vid USIL och UMAS uttryckte olika åsikter i sina rapporter. Lund såg fördelar med profilering medan Malmö ville ha tyngden i sin egen verksamhet. Redan i planeringen kring hur samverkan skulle ske kan vi urskilja en kulturell skillnad.⁸⁸ En samverkansproblematik kan därför beskrivas som en orättvis fördelning i "förändringsgraden". Vi menar därför att utmaningen för ledarna är att försöka skapa en jämvikt mellan de olika åsikterna. I praktiken påverkas de anställda i fallstudien i form av nya kollegor, nya arbetsrutiner, miljöer samt en förändrad chefsfunktion. En medarbetare vid UMAS från båda sjukhusen nöjda med delprojektgruppens arbete, vilken har lagt ner ett

⁸⁶ www.skane.se/templates/Page.aspx?id=210565 (Läst 2009-05-21).

⁸⁷ Information hämtad från Delrapport Proluma från 2008-12-18.

⁸⁸ Intervju med verksamhetschef och mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

gediget arbete för att klargöra ramarna för verksamheten⁸⁹. Vidare är uppfattningen att verksamhetschefen har varit tydlig med vilka förändringar som ska genomdrivas⁹⁰. Ändå visar fallstudien en misstro kring möjligheten att genomföra samverkan. Utifrån fallstudien uppfattar vi att respondenterna inte har tilltro till en samverkan mellan de två organisationskulturerna. Mellancheferna på USIL menar att man egentligen aldrig fått kulturerna att arbeta ihop på frivillig basis tidigare⁹¹. Samma åsikt uttrycks från medarbetare från UMAS som uttrycker att det inte går att integrera sjukhusen och menar att vapenvila mellan de båda sjukhusen kan bli verklighet om 15 år, men att det kommer innebära mycket förluster på vägen.⁹²

Vapenvila
om 15 år
(Medarbetare, UMAS)

Resultatet i vår fallstudie stämmer överens med Svedbergs forskning som påpekar planeringsaspektens betydelse. Vi menar likt Svedberg att tiden är viktig för att inte ta förhastade beslut vid förändringsprocesser. Vi uppfattar att sämre förberedelser och oklara syften vid förändringsarbeten senare kan leda till komplikationer i processen. Trots att en mellancheferna på USIL förklarar processen som relativt informativ med förberedelser som möten med grupper från båda sjukhusen, uppfattar vi delade meningar om tidsaspekten för förberedelsefasen. Som projektledarna menar vi att det också är viktigt att genomföra förändringsarbetet i en bekväm takt som inte stör det pågående arbete allt för mycket. Annars kan det innebära ökad stress och sämre kvalitet i arbetet. Kommunikationschefen på USIL påpekar att det är ett komplext projekt som kräver mycket tid för förändring.⁹³ Vi menar, som Svedberg förklarar i sin modell (se figur 3:1), att det är en komplicerad process som påverkar många, vilket kräver förberedelsetid för de anställda för att kunna smälta den nya förändringen. Förståelsen om *varför* och *hur* förändringen ska ske har stor betydelse i processen för att minska osäkerheten bland de anställda. Mellancheferna på UMAS påpekar också kulturens betydelse vid en förändring men menar att *...man måste skynda långsamt...*⁹⁴. Det kan liknas vid Svedbergs modell som åskådliggör tidsaspekten vid en förändringsprocess. Den visar att det är organisationskulturen som kräver mest tid att förändra vid en samverkansprocess. Utifrån vår fallstudie kan vi utläsa att många medarbetare uppfattar planeringen utifrån tidsaspekten som bristande.⁹⁵ Vi menar att det är viktigt att cheferna i

⁸⁹ Intervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-07.

⁹⁰ Intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

⁹¹ Intervju med mellancheferna, USIL 2009-05-06.

⁹² Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-19.

⁹³ Mailintervju med kommunikationschef, USIL, 2009-05-11.

⁹⁴ Intervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-06.

⁹⁵ *ibid.* 2009-05-06.

linjen och hela organisationen lägger ner tillräckligt med tid och resurser för att skapa en gemensam organisationskultur.

Projektledarna använder en öppen kommunikation, både till de anställda och till media, för att minska missförstånd och dålig medial uppfattning.⁹⁶ Vår analys påvisar att en öppen process och kommunikation kan underlätta förändringsarbetet i form av medarbetarnas möjlighet att lättare skapa förståelse om varför och hur det genomförs. Medvetenheten om hur det ska gå till, menar vi, kan minska personalens osäkerhet kring framtiden. Det kan samtidigt skapa en större enighet bland personalen. Gemensam vision och trygghet menar vi kan leda till en bättre organisationskultur. En mellanchefer på USIL förklarade att de negativa reaktionerna kring Proluma bara är en kort ”förreaktion”. Hon menar att medarbetarna inte inser att Proluma leder till ett långsiktigt positivt resultat. Det vill säga att de positiva effekterna, som kommer visa sig längre fram i tiden, inte uppfattas av personalen direkt då de bara ser den direkta effekten av projektet.⁹⁷ Vi kan därför urskilja olikheter kring hur långsiktigt projektledningen, mellancheferna och medarbetarna tänker i en förändringsprocess. Vi menar att projektledningen har ett helhetsperspektiv vilket leder till fokus på långsiktiga effekter. Målen måste kommuniceras till mellancheferna som sedan formulerar dem till kortsiktiga. Problematiken i vår fallstudie uppstår när målen på verksamhetsnivå upplevs som orealistiska för medarbetarna. Mellanchefernas svåra uppgift blir därför att motivera medarbetarna med delmål som dem kan relatera till. *Vi förstår nödvändigheten av att kraftsamla när det gäller skånsk universitetssjukvård men har samtidigt förståelse för att det är en svår process som väcker många känslor och skapar oro i organisationen*⁹⁸. Vi menar att förståelsen för personalens olikheter och oro är ett steg i rätt riktning. Medvetenheten om att tryggheten rubbas hos personalen menar vi kan uppmärksamma problemet. Carneys forskning kring kommunikationens påverkan på resultatet, menar vi stämmer överens med vår studie och kan ha en betydande roll för en effektiv förändringsprocess, där direkta kommunikationsflöden påverkar personalens förståelse för projektet positivt.

Vid förberedelserna inför Proluma har projektledarna haft tid för analys och diskussion. Vi tycker, som Svedberg påpekar, att projektgruppen under diskussions- och förberedelsefasen borde ha haft i åtanke att det bara är projektgruppen och mindre

**Sedan sade det
bara sa poff!**
(Medarbetare, USIL)

⁹⁶ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

⁹⁷ Intervju med mellanchefer, USIL, 2009-05-06.

⁹⁸ Mailintervju med kommunikationschefen, USIL, 2009-05-11.

delar av verksamheten som har möjlighet att ta till sig informationen. Vi menar utifrån vår fallstudie att bland annat intranätet inte har varit en tillräcklig kommunikationskanal till de anställda inför förändringen. Det kan vi utläsa från några av respondenternas svar. *Sedan sade det bara sa poff,*⁹⁹ och så skulle allt förändras. Det betyder att utifrån deras tolkningar av processen har förberedelsen varit alltför kort. När väl projektplaneringen är klar och ska kommuniceras ut till resten av verksamheten är den djupare informationen helt ny för dem. Det vill säga att projektledarna har ett försprång i förberedelserna och inte får glömma bort att förbereda resten av de anställda innan man startar projektet ordentligt. Svedbergs modell visar att processen bör inledas med en kartläggning av de två organisationskulturerna och medarbetarnas värderingar vid sidan av övrig planering. Då kan en uppfattning kring skillnaderna som råder och urskiljas. Vår analys pekar på att personalen inom organisationen behöver tid att ta åt sig, förstå och smälta vad förändringen innebär.

4.2 Den kulturella utmaningen

*Ja, man brukar säga att avståndet mellan Lund och Malmö är jordens omkrets minus två mil.*¹⁰⁰ Vi anser att beskrivningen visar på det stora avståndet i relationen mellan de två sjukhusen. Samtliga respondenter menar att det råder olika organisationskulturer på USIL och UMAS.¹⁰¹ De menar att organisationskulturen innebär värderingar som dominerar, inställningarna hos de anställda och beteendenormerna som finns i organisationen. Kulturen är djupt rotad¹⁰² och sitter i väggarna då den påverkas av generationer tillbaka i tiden¹⁰³. Det kan liknas vid både Alvessons definition av organisationskulturen som värderingar och normer samt Hofstedes syn på organisationskulturen som ett historiskt fenomen. Det innebär att organisationskulturen är svår att påverka och tar lång tid att förändra. Vidare menar de också att kommunikationsklimatet och språkbruket i organisationen influeras av organisationskulturen.¹⁰⁴ Då samtliga respondenter pekar på organisationskulturernas skillnader, anser vi att det är av stor vikt för både ledare och medarbetare att inse dess betydelse och inverkan i förändringsprocessen. Annars kvarstår de kulturella skillnaderna och kan leda till problematik vid samverkan över gränserna. Hofstede visar till viss del organisationskulturens problematik och pekar på att kulturen är svårsmätbar. Vi anser att det är en av anledningarna till att insikten om organisationskulturens betydelse förbises inom många

⁹⁹ Intervju med en medarbetare, USIL, 2009-05-05.

¹⁰⁰ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹⁰¹ Samtliga respondenter

¹⁰² Intervju med mellanchefen, USIL 2009-05-06.

¹⁰³ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07, intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

¹⁰⁴ Mailintervju med kommunikationschefen, 2009-05 och Intervju med mellanchefen, USIL 2009-05-06.

organisationer idag. Det kan dels bero på att cheferna inte riktigt vet vad kulturen innebär för medarbetarna och organisationens utveckling. Projektledarna inser dock att organisationskulturen påverkar Proluma. De menar att ett av de största problemen i förändringsprocessen är just de olika organisationskulturerna som råder på sjukhusen. Skillnaderna bottnar i att USIL bygger på en universitetskultur medan UMAS är uppbyggt utifrån en arbetarstad. Syftet med UMAS var inledningsvis att bistå arbetarna från Kockums, vilket gjorde att MAS, nuvarande UMAS, och dess folksjukvård växte fram.¹⁰⁵ Vi anser därför att organisationskulturernas skillnader bottnar i USILs och UMAS historiska. Skillnaderna visar sig genom exempelvis synen på centralisering och decentralisering, chefernas roll på de olika sjukhusen och synen på styrning och ansvar.¹⁰⁶ Det visar sig även i rutinerna som råder på sjukhusen.¹⁰⁷ I Lund är sjukhuset uppdelat i sektioner efter kirurgiska områden. I Malmö arbetar personalen istället utifrån en teamuppdelning.¹⁰⁸ Verksamhetschefen beskriver de olika arbetsformerna och menar att USIL är mer hierarkiskt uppbyggt¹⁰⁹ och de anställda anses vara mer självgående¹¹⁰. En mellanchefer på UMAS menar att personalen arbetar mer nära chefen som kan hoppa in och avlösa om det skulle behövas. I Lund förekommer inte det i samma utsträckning. Anledningen kan vara att mellanchefer tidigare varit kollega på samma nivå. Kollegan i Lund har aktivt valt att bara vara chef och inte skriva journaler, menar en medarbetare på UMAS.¹¹¹

*Har alltid varit
två olika
kulturer.*

(Medarbetare, UMAS)

Fallstudien visar tydligt de kulturella skillnaderna och karaktäriserar det genom att beskriva Lund som "akademikernas stad" och UMAS som "arbetarstaden".¹¹² Det visar sig i språkanvändningen då USIL nyttjar en mer akademiskt framtoning¹¹³ medan UMAS använder ett enklare språkbruk, menar respondenterna.¹¹⁴ Hofstede visar på svårigheten som kan uppstå när medarbetare från olika sjukhus ska

**Språkbruk och
livsstil
påverkar
samverkan**

¹⁰⁵ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹⁰⁶ Mailintervju med kommunikationschefen, 2009-05-11.

¹⁰⁷ Intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

¹⁰⁸ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07, intervju med mellanchefer, USIL 2009-05-06, intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

¹⁰⁹ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07, intervju med mellanchefer, USIL 2009-05-06.

¹¹⁰ Intervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-07.

¹¹¹ Intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

¹¹² Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹¹³ Intervju med mellanchefer, USIL 2009-05-06, intervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-, intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-06, intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹¹⁴ Intervju med mellanchefer, USIL, 2009-05-06.

samverka över de kulturella gränserna. Vi menar att olika språk påverkar samarbetet mellan UMAS och USIL. Utifrån vår studie har vi uppfattat att användningen av de medicinska termerna inte behöver innebära någon större skillnad mellan professionerna på respektive sjukhus. Vi menar att svårigheter uppstår i jargongen som bottnar i medarbetarnas livsstil och personliga uttryck som formar organisationskulturen och som samtalas utanför operationssalarnas medicinska termer. Skillnaden i språkbruket utgör en viktig funktion i skapandet av samverkan eftersom det påverkar medarbetarnas samhörighet till varandra. Problematiken kan därför uppstå när en medarbetare från UMAS kommer till USIL och ska samspela med ett gäng från personalen där vilket i sin tur kommer att påverka sammanföringen av personal från två organisationskulturer.

4.2.1 Chefers inverkan på organisationskulturen

Utifrån den ovan nämnda beskrivningen av organisationskulturerna som råder på USIL och UMAS, kan vi urskilja att de är djupt rotade och tydligt karaktäriserar olikheter. Att få dessa sjukhus att samverka gränsöverskridande blir därför en svår och komplex uppgift. För att gränsöverskridande samverkan ska fungera mellan sjukhusen är det viktigt att skapa gemensamma värderingar och en gemensam kultur. Carney menar att det är mellanchefer som bär ansvaret för att motverka de kulturella motsättningarna. Vi ser samma tankesätt hos projektledarna som menar att det är verksamhetschefens uppgift att motivera medarbetarna i förändringsprocessen.¹¹⁵ Men vi menar att motsättningarna som råder är så omfattande och starka att alla nivåer inom ledarskapsfunktionen borde inse organisationskulturens betydelse. Tillsammans borde de arbeta aktivt för att sammanföra kulturerna. Vi menar därför att ansvaret inte bara bör ligga på verksamhetschefen. Deal och Kennedy pekar på organisationskulturens styrka, dess inverkan och hur den formar livet i organisationen. Med det anser vi att organisationskulturen borde få en mer central roll i förändringsprocessen eftersom den påverkar värderingar, arbetssätt och ideologier som råder på sjukhusen. Utmaningen är att utifrån två starka organisationskulturer skapa en gemensam. Problematiken uppstår ur motsättningarna till samverkan då personalen på UMAS anser att dem kommer till ”vinnarna” på USIL¹¹⁶. Det råder även förutfattade meningar¹¹⁷ och rivalitet sedan tidigare vilket har skapat en känslig relation mellan de båda sjukhusen. Mellanchefer på USIL uttrycker att det bästa hade varit om man utgick från ett nytt sjukhus för att sammanföra de

¹¹⁵ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹¹⁶ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07, intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

¹¹⁷ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07.

två organisationskulturerna¹¹⁸. Projektledarna menar att det inte ska skapas en ny organisationskultur. De ska istället sammanföra det bästa av de två kulturer från respektive sjukhus¹¹⁹. Vi menar att projektledningens syn får efterverkningar på verksamhetsnivå. Ledningens utgångspunkt påverkar verksamhetschefernas förutsättningar för samverkan. Vår uppfattning om en god organisationskultur, likt Alvesson, bygger i stället på *en* gemensam kultur.

Skillnaderna i organisationskulturerna ser vi också yttrar sig i olika yrkeskategorier. En del professioner kan uppfattas som mer eller mindre engagerade i förändringsarbeten då de ser på förändringar på olika sätt. Det blir därför ytterligare en aspekt att inkludera i resonemanget kring utmaningar vid gränsöverskridande samverkan.

4.2.1 Den professionella kampen

Vid gränsöverskridande samverkan möts olika professioner från olika kulturer. Wells menar att olika yrkesgrupper influerar och formar organisationskulturen i varierad utsträckning. Han påstår att sjuksköterskorna är den yrkesgrupp som påverkar kulturen inom en hälso- och sjukvård i störst utsträckning. Utifrån vår fallstudie uppfattar vi istället att läkarna är den yrkeskategori som fått mest uppmärksamhet kring sitt motstånd. Vi menar istället att läkarna utifrån yrkeskategorins tradition, status samt ansvar har stor påverkan på organisationskulturen. Verksamhetschefen menar att det ständigt finns läkare på UMAS som yttrar sina åsikter i kafferummet¹²⁰. Det kan innebära att läkarna påverkar andra yrkeskategorier, som exempelvis sjuksköterskorna, med negativa tankar. Vi menar att det i sin tur kan leda till att en negativ stämning som präglar hela organisationen och ett motstånd till förändringen. Problematiken är att det kan bidra till ett större motstånd trots att det kanske endast är en yrkeskategori som känner mer motstånd. Denna aspekt kopplat till det faktum att alla yrkeskategorier inte är lika anpassningsbara visar, utifrån vår fallstudie, att just läkarna inte är lika anpassningsbara som andra yrkeskategorier¹²¹. En medarbetare vid USIL uttrycker det och menar att läkarna är vana att ”styra” mycket i verksamheten.¹²² Även denna empiri skiljer sig mot Wells teori om att sjuksköterskorna skulle ha mest inflytande över kulturen. Vi menar att det med läkarnas tradition även kommer en

**Läkarnas
inställning
påverkar mest**

¹¹⁸ Intervju med mellanchefer, USIL 2009-05-06.

¹¹⁹ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹²⁰ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07.

¹²¹ Intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

¹²² *ibid.* 2009-05-05.

status- och reviraspekt med i bilden av yrket. Vi kan se att det överrensstämmer med verksamhetschefens uttalande om att UMAS läkare är oroliga att de ska få sämre status då det blir mindre tyngd på kirurgin i Malmö. Vi menar att det är ännu en anledning till läkarnas motstånd när de nu hamnar i en förändringsprocess som innebär osäkerhet. Läkarna kan då inte påverka och forma organisationskulturen i samma utsträckning som tidigare. De tappar kontroll vilket medför osäkerhet och oro. Vi ser att oron finns bland läkarna på både USIL och UMAS. Precis som Westrup och Persson blir således utmaningen att överbygga maktkampen och revirtänkandet som finns på sjukhusen. Problematiken ligger i att läkarna från de båda sjukhusen ska förstå vad dem tillsammans kan göra för varandra, istället för att se varandra utifrån de förutfattade meningarna som råder.

4.2.1.1 Olika professionella uttryck

Wells menar att det finns skillnader i de professionella uttrycken mellan läkare och sjuksköterskor. Därför blir utmaningen att skapa förståelse mellan de olika professionerna över de kulturella gränserna. Oron som skapas vid en förändringsprocess kan vara stor. Vår fallstudie visar att oron kan skilja sig mellan olika yrkeskategorier. Ju mer utbildad du är desto lättare har du att ta till dig andra uppgifter, menar mellanchefen på USIL. För en yrkesgrupp med mer grundläggande uppgifter innebär det inte samma skyddsnät.¹²³ Utifrån artiklar som publicerats den senaste tiden och utifrån samtliga respondenter, uppfattar vi dock att det är läkarna som är mest kritiska till Proluma.¹²⁴ Vi ställer oss frågande till om motståndet kommer från oro. En anledning till läkarnas motstånd kan vara det enkla faktum att det är den yrkeskategorin som är mest berörd i förändringsprocessen.¹²⁵ Vi menar att en annan anledning kan vara den aspekten att oron bland läkarna från UMAS påverkas av deras rädsla att inte räcka till kompetensmässigt.¹²⁶ UMAS läkare är den yrkesgrupp som kommer bli mest berörda¹²⁷ i förändringsprocessen. Det kommer att innebära en ny arbetsplats och nya arbetsrutiner¹²⁸. Skillnaderna bland professionerna mellan sjukhusen åskådliggörs i just arbetsrutiner och språkbruk. Sjödin menar dock att olikheter utvecklar och berikar mer än vad

Att se
varandras
styrkor och
svagheter

¹²³ Intervju med mellanchefen, USIL 2009-05-06

¹²⁴ Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-19

¹²⁵ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07, intervju med mellanchefen, USIL 2009-05-06, mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-19

¹²⁶ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07

¹²⁷ Intervju med verksamhetschefen, 09-05-07, intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05

¹²⁸ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07

likheter gör. Vidare säger han att utmaningen är att se varandras styrkor och svagheter så att medarbetarna och olika professioner kan skapa ett gemensamt arbetssätt och inse vad de kan göra för varandra. Vi anser att de förutfattade meningarna och rivaliteten som finns mellan sjukhusen är så pass svåra att överbygga. Mellanchefen på USIL säger att förändringarna måste ske på golvet. Det tar dock tid att arbeta in ett nytt arbetssätt.¹²⁹ Verksamhetschefen och mellanchefen vid USIL menar att det handlar om att läkarna ska skapa samverkan i grupper och utifrån vårdprogram skapa gemensamma rutiner¹³⁰. Problematiken ligger i att läkarna från UMAS känner sig som förlorar. De kommer till USIL och tillsammans med deras läkare ska de skapa ett gemensamt arbetssätt. Vi menar att det inte är särskilt lätt för läkarna från UMAS att få sin röst hörd när det redan finns en uppfattning om hur arbetet bör ske. En åtgärd vid förändringsprocessen för att skapa ett gemensamt arbetssätt är därför utifrån Lind och Skärvads teori om det effektiva teamet. I teamet strävar medarbetarna efter en gemensam förståelse, kritik och åsikter förs fram konstruktivt, man försöker inse kunskapsutbytet som kan tillgodoses samt överbygga makt- och revirkampen. Utifrån vår fallstudie kan vi till viss del se en likhet mellan empirin och teorin. En respondent uttrycker sina tankar kring förändringen med optimism och menar att man kan lära sig något av den gränsöverskridande samverkansprocessen.¹³¹ Trots den starka kritiken mot förändringen tar den förändringsbenägna personalen gärna till sig av varandras kunskaper vid samverkan. Vi ser även likheter i Carnalls forskning kring medarbetarens högre krav på kompetensutveckling och önskan om ett mer effektivt arbete. Trots likheter med såväl Lind och Skärvad samt Carnalls teorier uppstår en svårighet i fallstudien då konstellationen av teamen ombildas och varierar utifrån patientens behov. Vi menar att anställda som är negativt inställda till förändring påverkar medarbetare som vill förändras vilket influerar teamet i större utsträckning.

4.2.1.2 Val av representanter till delprojekten

Ytterligare en liknelse till det effektiva teamet kan göras med delprojektgruppen som finns i verksamheten. Då representanter i verksamheten utses i syfte att föra medarbetarnas talan i förändringsprocessen samt kommunicera information, kan det jämföras med Vales studie. Hon pekar på betydelsen av nätverk för att skapa kommunikationsvägar mellan medarbetarna och vidare till ledningsgruppen. Verksamhetschefen har valt ut en sekreterare, en läkare och

¹²⁹ Intervju med mellanchefen, USIL 2009-05-06.

¹³⁰ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07 samt intervju med mellanchefen, USIL, 2009-05-06.

¹³¹ Intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

en sjuksköterska på respektive sjukhus samt fackliga representanter.¹³² Tillsammans ska de fånga en gemensam bild av medarbetarnas inställningar som representerar båda sjukhusen. Åsikterna ska sedan föras vidare till de ansvariga i förändringsprocessen. Delprojektgruppen har arbetat med att ta fram gemensamma ramar för verksamheten, men samtidigt anser medarbetare som inte deltagit i gruppen att informationen och möjligheten att påverka har varit begränsad. En orsak kan vara att representanterna själva är positiva till Proluma. Då finns risken att idéer, mål och kunskap från medarbetarna som motsätter sig förändringen förbises. Vi kan genom fallstudien därför hitta antydningar kring att personer som representerar en grupp bör återspegla variationer i inställning till förändringen. Medarbetarna menar att de kan ge förslag, men egentligen inte till personer som kan påverka.¹³³ Vidare menar medarbetarna att gruppens material inte fick presenteras rätt till projektledningen.¹³⁴ Utifrån fallstudien ser vi en skillnad i jämförelsen mellan teori och empiri. Vales menar att representanterna bör väljas av medarbetarna för att skapa tillit. Studien visar dock att det är verksamhetschefen som gjort urvalet kring representanter och inte medarbetarna. Vi menar att beroende hur representanterna utses kan få olika konsekvenser för förändringsprocessen. Medarbetarna på USIL uttrycker att de känner sig underrepresenterade i delprojektgruppen. Urvalet måste syfta till att medarbetarna känner tillit till representanterna då förändringsprocessen är så pass känslig mellan sjukhusen. Brister förtroendet till representanterna och medarbetarna inte känner att de får tillräckligt med information resulterar det i sämre engagemang. Vi vill vidare påstå att denna aspekt är av stor relevans i just Prolumaprocessen eftersom det råder så pass stora skillnader på kulturerna. Att hitta representanter som kan visa på båda sidorna av förändringsprocessen, de som är för och de som är mot förändring kan vara svårt. Vi anser att det är lättare att få med sig representanter som ställer sig positiva till förändringen vilket gör att de negativa åsikterna inte förs vidare i samma utsträckning. Vi förstår samtidigt det inte alltid finns tid till detta i en organisation som är så komplex och omfattande. Men hur urvalsprocessen ser ut och vad verksamhetschefen baserar sina val av representanter på, menar vi är av betydelse för medarbetarnas inställning till förändringen. Verksamhetschefens tanke med urvalet kring representanter är kanske baserat utifrån att ha fler UMAS- representanter då dem känner sig som mer förlorare i processen än vad USIL gör.

**Verksamhetschefen
har gjort urvalet**

¹³² Intervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-06.

¹³³ Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-07 samt mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-19.

¹³⁴ Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-07.

Sammanfattningsvis menar vi och teorin att om båda parterna känner sig tillfreds med representanterna och känner tillit skapas en bra harmoni i den nya gruppen. En medarbetare på USIL menar att läkarna har haft möten men att sjuksköterskorna inte har haft några än¹³⁵. Vi saknar därför en planering kring fysiska träffar mellan sjukhusen, både när det gäller läkare och sjuksköterskor. Vidare menar vi att det inte finns någon ordentlig grund att för medarbetarna att skapa ett gemensamt arbetssätt. Utan ett fungerande och gemensamt arbetssätt riskerar man patientsäkerheten vilket ska vara den avgörande faktorn på ett sjukhus.

Det är inte bara professionerna som försvårar förändringsprocessen. Medarbetarna i en organisation präglas även av olika personligheter. Förändringsprocessen kan därför innebära svårigheter då olika medarbetares bakgrund och erfarenheter påverkar vad personen motiveras av och strävar efter. Ledarens uppgift blir därför att motivera medarbetare trots motstånd till förändring.

4.2.2 Svårigheter kring motivationsarbete – att leda i motvind

För att möjliggöra samverkan mellan grupper menar Macharidis att samordning är en viktig aspekt. Genom att förstå medarbetarnas sociala kontext i förändringsprocessen, samt faktorer som inverkar på gruppens värderingar och trivsel, kan cheferna vända motståndet till acceptans. Utmaningen i motivationsarbetet inom Proluma bygger på mer än att försöka uppmärksamma fördelarna med samverkan. Fallstudien visar att synen på motivationsarbete varierar i relation till den organisatoriska linjen. Cheferna genom linjen har olika sätt att hantera medarbetarna på. Projektledningens motivationsarbete utgår från att genom insamling av material från varje verksamhet bygga upp förändringsprocessen. Dem menar att det på så vis minskar den negativa attityden då medarbetarna känner igen underlaget. Det gäller att fokusera på de positiva effekterna av samverkan för att en förändring ska ske¹³⁶. En av grundprinciperna är att genom en öppen process leda arbetet mot samverkan. På det sättet hoppas dem kunna påverka medarbetarna till att se fördelarna. *Går vi inte in i en öppen process är den död. Det är nog svårt ändå*¹³⁷.

Projektledarna är medvetna om oron kring förändringen bland medarbetarna, men menar att ansvaret kring motivationsarbete förläggs på verksamhetsnivå¹³⁸. För att

Motivationsarbete
sker på
verksamhetsnivå

¹³⁵ Intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

¹³⁶ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹³⁷ ibid. 2009-04-22.

¹³⁸ ibid. 2009-04-22.

nå alla medarbetarna användes cheferna genom linjen¹³⁹. Verksamhetscheferna har större insikt i medarbetarnas situation, vilket innebär en ökad möjlighet att påverka medarbetarnas inställning till samverkan över de kulturella gränserna. Det kan liknas vid Carnalls syn på ledaren, då han menar att ledarens uppfattning om medarbetarna är av betydelse för att skapa motivation. Kontakten mellan projektledningen och medarbetarna existerar vanligtvis inte. Därför tillfaller ansvaret kring motivation närmsta chefen i förändringsprocessen. Carnalls teori bör därför vara lättare att hitta belägg för utifrån relationen mellan mellanchefer och medarbetare som befinner sig på samma eller näraliggande nivåer i organisationen.

I en stor organisation är det inte alltid lätt att få alla medverkande att komma överens. Utveckling kräver förändring vilket kan medföra att anställda ibland berörs av tvångsåtgärder som kanske inte alltid uppskattas. Vi ser likheter i vår studie med Olson och Petits nämnda tvångsåtgärder. I detta fall ser vi uppoffringen för exempelvis läkarna på UMAS, i form av att dubbla arbetsplatser i stället för endast verksamheten på UMAS. I arbetet med förändring av verksamheten, menar Olson och Petit, måste även frivillighet existera vid sidan av tvångsåtgärder. Dem menar att förändringar inte kan tvingas fram och måste bygga på tydlighet kring orsaken till förändringen, god ansvarsfördelning så alla vet vad de ska göra samt respekt för olikheter i åsikt om förändringen.¹⁴⁰ Motstånd vid förändringsprocessen kan uppstå när de anställda inte inser mervärdet, i form av fördelarna med förändringen.¹⁴¹ Olson och Petits forskning kring betydelsen av att förstå målet med processen understryker hur viktigt det är att förmedla budskapet till alla inom organisationen. Även Svedberg nämner hur oklara mål kan försvåra förändringsprocessen. Fallstudien tyder på oklara meningar om målen och otydlighet kring vilket mervärde som uppstår vid Proluma. Vi menar att det kan var orsaken till varför medarbetarna inte uppfattar fördelarna med att samverka. Olika uppfattningar om syftet har skapat ytterligare uppdelningar mellan organisationerna. Det kan därmed leda till minskade möjligheter att sammanföra organisationskulturerna, vilket kan försvåra motivationsarbetet för cheferna i linje.

Som nämnts tidigare behåller halva personalen sin förra chef medan resten tilldelas en ny. Vid motivationsarbete anser vi att relationen mellan chef och medarbetare är av betydelse då en känsla av tillit måste finnas. Det krävs att såväl chefen som medarbetarna har en uppfattning om varandra och vad som skapar motivation och engagemang. Annars är risken att de kulturella gränserna kvarstår. Verksamhetschefen menar att mesta delen av

¹³⁹ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹⁴⁰ Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-07.

¹⁴¹ Intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

motivationsarbetet handlar om att hantera oron bland medarbetarna på UMAS. Därför har stöd införts i form av samtal med externa resurser samt personliga samtal mellan henne och läkarna för att öka den strategiska involveringen. En medarbetare menar att en ny chef innebär det att bli utelämnad till någon man inte känner¹⁴². Det problematiserar Carnalls teori då gränsöverskridande samverkan genom Proluma innebär en förlorad relation till sin chef för vissa medarbetare. Svårigheten blir då att hitta nya sätt att motivera när medarbetarnas trygghet rubbas. Vidare menar några medarbetare att oron för att förlora kollegor ökar, då tilliten till cheferna minskar i takt med att processen fortskrider¹⁴³. Vi kan hitta belägg för Carnalls teori om mellanchefernas betydelse, men en dimension som saknas är problemen som uppstår vid omstrukturering av chefer i processen, vilket fallstudien visar.

Vår studie visar att cheferna i linjen använder olika metoder för att inspirera och motiverar medarbetarna. Trots det finns fortfarande känslan av oro och motstånd till följd av upplevelser kring brister i processen.¹⁴⁴ Medarbetarna på UMAS menar att det antingen förekommer ytterst lite motivationsarbete, att aktiviteterna alltid ligger i Lund vilket gör att deltagandet är lågt eller att aktiviteter ställs in.¹⁴⁵ Det påvisar ytterligare en dimension av problematiken kring samverkan över kulturella gränser. Vi menar att situationen kring var aktiviteter för motivation sker har stor betydelse för resultatet. Då kulturen har så stark inverkan bör satsningar kring att sammanföra de två grupperna utgå från en "neutral plats".

**Bristande
motivation trots
allt**

Vi kan genom fallstudien urskilja problematik kring Scheins definition av fyra olika typer av medarbetare, baserat på hur de motiveras. Teori bygger på att chefen har kännedom om medarbetarnas personliga drivkraft, det vill säga att det redan existerar en relation. På så vis visar fallstudien att motivationsarbetet brister, då relationen mellan den nya chefen och medarbetarna på UMAS inte har etablerats tillräckligt. Vi menar att mellanchefernas utmaning är att i större grupper skapa nära relationer. I fallstudien uttrycker mellancheferna på UMAS utmaningen att lyckas involvera sina underställda när antalet har ökat från 30 till 60 personer. Hon menar att det blir svårt att hålla reda på så pass många.¹⁴⁶ Vi ser därför en risk som kan leda till bortfall i engagemang hos hennes underställda medarbetare, då hon kanske inte hinner med att motivera alla på samma sätt. Vi menar att ett minskat antalet engagerade i

¹⁴² Intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

¹⁴³ ibid. 2009-05-07.

¹⁴⁴ Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-19.

¹⁴⁵ ibid. 2009-05-19 samt intervju med medarbetare, USIL, 2009-05-05.

¹⁴⁶ Intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

förändringen kan påverka organisationskulturen negativt. Situationen kring ett ökat antal medarbetare benämns inte tillräckligt i Scheins teori. Därför uppstår ytterligare en utmaning som bygger på en gemensam satsning mellan cheferna genom linjen, från ledningsnivå ner till mellancheferna.

Under vår fallstudie observerade vi en skillnad i verksamhetschefens kontakt med medarbetarna. Vid kontakt med verksamhetschefen föreslogs en gruppintervju med henne och medarbetarna på USIL. Vi fick sedan själva ta kontakt med medarbetarna från UMAS som inte var informerade om vår studie. Utifrån vår observation tolkar vi att verksamhetschefen fortfarande har en mer nära relation med medarbetarna från USIL.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att motivationsarbete har betydelse i processen mot samverkan över kulturella gränser. Olson och Petits studie kring att en jämvikt mellan tvång och frivillighet till förändring måste finnas bland medarbetarna för att skapa motivation. Fallstudien visar även att Carnalls och Scheins teorier uppmärksammar viktiga faktorer i motivationsarbetet. Ändå räcker det inte att utgå från olika *typer* av medarbetare eller närmsta chefen som drivkraft i motivationsarbetet. De kulturella gränserna ställer ytterligare krav i form av neutrala ytor, aktivt arbete kring skapandet av relationer samt stöd från projektledningen. Det räcker inte att använda samma metoder som innan samverkan. Det tar tid att motivera medarbetare som aktivt motsätter sig förändringar.

4.2.3 Stödjande funktioner

För att samverka måste gemensamma mål finnas som utgår från grundtanken med samarbetet. Projektledarna i fallstudien menar att grundförutsättningarna måste förändras. Då ändras strukturerna och därmed helheten. Den tekniska utvecklingen måste därför förändras i form av ett gemensamt journalsystem¹⁴⁷. På ledningsnivå utgår arbetet från att optimera samverkan kring vårdkedjor samt att hitta lämpliga stödfunktioner. På verksamhetsnivå upplever medarbetarna och en del mellanchefer att en lösning fattas gällande hantering av bland annat journaler mellan sjukhusen¹⁴⁸. Grupper har olika sätt att definiera mål. I delprojektgrupperna har olika professioner samlats för att bygga upp ett nytt system baserat på tidigare rutiner. Processen har lett till att systemen

*Systemen har
inte hunnit
ikapp*
(Verksamhetschefen)

¹⁴⁷ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹⁴⁸ Mailintervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-07.

som används i samverkansprocessen bygger på USILs rutiner, vilket innebär att medarbetarna från UMAS tvingas anpassa sig efter deras system¹⁴⁹. Mellanchefen på UMAS beskriver även skillnader i patientgrupperna mellan sjukhusen, där Malmös mångfald i befolkningen avspeglas i UMAS patientgrupp mer än i Lund. Det visar sig bland annat i hantering av män och kvinnor med invandrabakgrund samt behovet av tolk. UMAS har därför byggt upp sin vård och eftervård utefter dessa faktorer vilket gör att det råder en annan kultur på sjukhuset än på USIL.¹⁵⁰ Skillnader i patientgrupperna påverkar i sin tur organisationskulturerna genom skillnader i arbetsrutiner.

Fallstudien visar att arbetet med stödsystemen har försvårats på grund av att de övergripande stödsystemen inte har hunnit ikapp i processen¹⁵¹. All verksamhet på UMAS ska bokföras på USIL, då ansvaret fördelats dit i just den här verksamheten,¹⁵² men det är inte förrän till hösten som systemet förändras.¹⁵³ Vid sidan av Proluma har en mängd andra system införts som exempelvis "Mina vårdkontakter". En medarbetare uttrycker att de parallella systemen innebär för många olika omställningar under en och samma period, vilket leder till stress och försämrad vårdkvalitet¹⁵⁴. Vi kan därför urskilja en svårighet kring planering av de strukturella förändringarna. På grund av bristande förberedelser på ledningsnivå uppstår problem vid samverkan på verksamhetsnivå. När systemen i Proluma inte riktigt stödjer förändringsarbetet uppstår irritation bland medarbetarna. Därför ser vi en problematik kring Carnalls teori, då de övergripande systemen inte förberetts tillräckligt. På så vis spelar det ingen roll hur delprojektgruppen sammansätts och arbetar. De övergripande systemen stödjer ändå inte samverkan över de kulturella gränserna. Tvärt om uppstår ytterligare hinder när processen inte hänger ihop kring arbetet med stödsystem från ledningsnivån ner till avdelningsnivå.

Trots svårigheter att skapa sammanhang mellan de olika stödsystemen kan verksamheterna ändå arbeta fram separata funktioner som stöd. Incitament i Proluma innefattar enligt fallstudien arbetet som sker i delprojektgruppens arbete, där utbyta kunskap och skapandet av sociala relationer sker. Några respondenter sitter med i delprojektgrupperna och upplever därför en högre grad av delaktighet. Som vi nämnt tidigare,

*Man borde set
över de
övergripande
rutinerna först*
(Medarbetare, UMAS)

¹⁴⁹ Intervju med mellanchef, UMAS, 2009-05-07.

¹⁵⁰ Intervju med mellanchefen, USIL 2009-05-06.

¹⁵¹ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07.

¹⁵² Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07.

¹⁵³ Intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07.

¹⁵⁴ Intervju med mellanchef, UMAS, 2009-05-07.

menar andra respondenter att information framförs till projektgruppen, men uttrycker samtidigt att de som kan påverka finns högre upp i linjen. *För min del känner jag bara att det är toppstyrt och sen jobbar jag utifrån de givna ramarna. Har ändå haft möjlighet att påverka, men huvudparten ska ligga i lund, så de kan påverka på ett strukturerat sätt.*¹⁵⁵

Synen på hela medarbetargruppens delaktighet är att genom möten och debatter samlas för att prata om processen. När besluten sedan fattas, antingen i delprojektgruppen eller i ledningen, förväntas alla acceptera beslutet. Då incitament enligt Westrup och Persson bygger på en delaktighet som består genom förändringsprocessen, kan vi konstatera att det finns en skillnad i fallstudien. Proluma bygger på olika faser som i sin tur innebär olika grad av delaktighet på verksamhetsnivå. På grund av UMAS och USILs komplexa beslutsled och storleken på organisationerna är det svårt att involvera alla medarbetare. I processer kring gränsöverskridande samverkan kan vi därför se att incitament är svåra att arbeta med i stora organisationer, men på så vis blir det allt viktigare. Det är svårt att skapa engagemang och involvera alla medarbetare i processen när organisationen innefattar ett så stort antal medarbetare.

Då känslan av delaktighet varierar mellan medarbetarna blir kommunikationen som verktyg än viktigare inom Proluma. Hård af Segerstad menar att den direkta kommunikationen är den mest förekommande inom mindre grupper. Genom samtal kan informationsöverföring, utbyte av kunskap, samtal om känslor och upplevelser, relationsskapande samt identitetsutveckling ske. Det gör att kommunikationens funktion även utmynnar i skapande och utvecklande av sociala relationer. Därför blir forum för samtal en viktig del i samverkan över de kulturella gränserna. I fallstudien kan vi se att kommunikationen mellan ledningsgruppen och mellancheferna upplevs som tillfredsställande.¹⁵⁶ Genom regelbundna möten, informationsöverföring och feedback har cheferna genom linjen skapat en gemensam ram för hur arbetet bör gå till.¹⁵⁷ Vidare menar projektledarna att informationsspridningen har skett som en öppen diskussion där all information finns att tillgå via hemsidan¹⁵⁸. Ändå uppstår problem när informationen ska implementeras inom verksamheten. På grund av organisationens komplexitet och den snabba takten vid genomförandet, har medarbetarna upplevt kommunikationen som varierande¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Intervju med mellanchefer, USIL, 2009-05-06.

¹⁵⁶ Intervju med projektledarna, 2009-04-22 samt intervju med verksamhetschefen, 2009-05-07 samt intervju med mellanchefer, USIL 2009-05-06.

¹⁵⁷ Intervju med mellanchefer, USIL, 2009-05-06.

¹⁵⁸ Intervju med projektledarna, 2009-04-22.

¹⁵⁹ Mailintervju med kommunikationschef, 2009-05-11.

Mycket ansvar läggs på verksamhetschefen, men den största kritiken riktas mot de högre cheferna. Ändå menar medarbetare att kommunikation, feedback och diskussion kring effekterna som önskas uppnås genom samverkan är det som saknas¹⁶⁰. Trots det menar en del medarbetare att de tar del av information via intranätet, nyhetsbrevet och olika forum. Svårigheten är att delge negativ feedback på informationen till projektledningen¹⁶¹. En mellanchefer på UMAS påpekade att hon tyckte att ledningen borde lyssna mer på mellancheferna eftersom dem agerar mellanhand mellan topp- och underlagret av personalen. Vidare förklarar hon att det är dem som har den närmaste kontakten med de underanställda och får i första hand reda på deras åsikter och tankar om projektet. Vi ser därför likheter i Carneys forskning kring mellancheferns betydelse vid kommunikation av nya strategier. Carney förklarar även hur en stark organisationskultur kan leda till strategisk involvering. Vi menar att det därför är viktigt att hålla mellancheferna uppdaterad vid förändringar för att i sin tur involvera sina underställda medarbetare i förändringsprocessen. Återigen visar fallstudien att bristande tillit orsakar hinder i kommunikationen, då medarbetarna ifrågasätter sanningshalten i informationen. På så vis tyder fallstudien på, likt Sjödin, att feedback som verktyg är av stor betydelse för att övervinna den kommunikativa utmaningen. Tvåvägskommunikationen genom linjen idag är bristfällig, vilket kan utläsas i respondenternas svar. En del information når fram, men feedbacken tillbaka till ledningen fungerar inte. Det bidrar till att projektledningen går miste om viktig information som kan vara avgörande för framtida beslut.

Bristande tvåvägs- kommunikation

Genom samtal kan medarbetarna lära av varandra för att dels utvecklas, men även hitta möjligheter att minska de kulturella skillnaderna. En uppgift för ledaren vid förändringsarbete är att upprätta kommunikationsvägar mellan de berörda parterna för att underlätta samverkan.

Vissa grupperingar håller hårt på sina revir, utan att mötas genom samtal för att hitta en gemensam utgångspunkt¹⁶². Andra har själva tagit initiativ till möten.¹⁶³ Det kan liknas vid Hawthornestudien som visar att medarbetarna påverkas mer av den sociala förändringen än den tekniska. Därför anser vi att en ökad kontakt mellan medarbetarna hjälper dem att gemensamt förstå varför förändringen är relevant. Genom utbyte av information och kunskap genom kommunikation ökar chansen att sammanföra de två kulturerna till en ny helhet.

¹⁶⁰ Intervju med medarbetare, UMAS, 2009-05-19.

¹⁶¹ Intervju med mellanchefer, USIL, 2009-05-06 samt intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

¹⁶² Intervju med mellanchefer, USIL, 2009-05-06.

¹⁶³ Intervju med mellanchefer, UMAS, 2009-05-07.

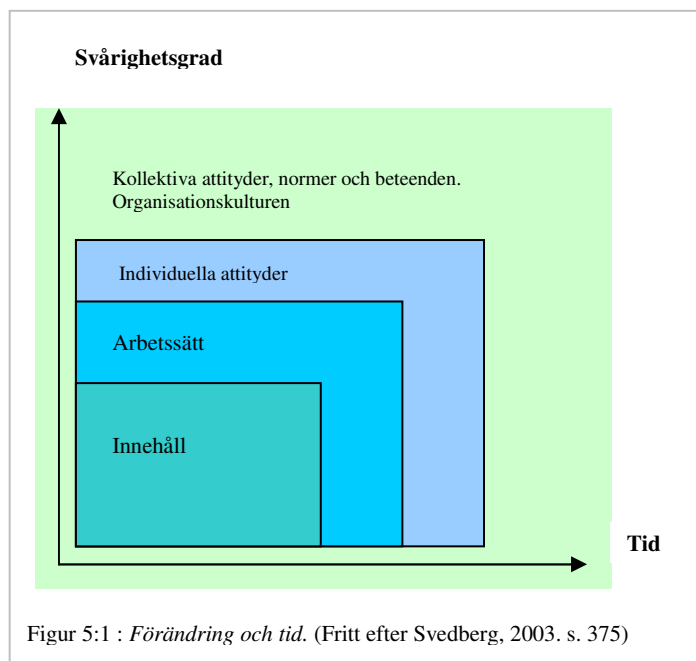
5. Slutsatser och diskussion

I föregående kapitel identifierades och förtydligades svårigheterna i samverkansprocessen mellan de två universitetssjukhusen. Utifrån analysen följer nedan uppsatsens slutsatser baserat på vår forskningsfråga samt en diskussion om vad vi kommit fram till. Därefter följer en reflektion kring studiens utfall.

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka om teorier kring gränsöverskridande samverkan problematiserar organisationskulturens inverkan tillräckligt, för att stödja förändringsprocessen inom en offentlig hälso- och sjukvårdsorganisation. Vår forskningsfråga, *Varför uppstår svårigheter när två universitetssjukhus ska samverka över kulturella gränser?*, besvaras nedan utifrån en uppdelning av huvudsakliga problemområden.

5.1 Kulturen är svårförändrad och kräver tid

Utifrån vår empiri och analys har vi identifierat organisationskulturens opåtaglighet som den övergripande svårigheten vid samverkansprocessen. Det finns en medvetenhet kring att det existerar olika kulturer på de båda sjukhusen, men hur den uttrycks och hur den påverkar samverkan uttrycks inte. På så vis är den opåtaglig i fallstudien och går därmed emot en del teorier gällande kulturens påtaglighet. Opåtagligheten medför också att kulturen är mer svårpåverkad. Det faktum att förändringen sker inom en sjukvårdsorganisation medför att de medicinska huvuduppgifterna bygger på andra aspekter än de som



definierar kulturen. Vi menar att den medicinska grunden är mer påtaglig än den opåtagliga kulturella traditionen. Eftersom både USIL och UMAS kulturer bygger på en gammal tradition som gått i arv genom generationer är den djupt rotad bland medarbetarna. Det i sin tur leder till att kulturen blir mer svårföränderlig. Vi finner även att kulturella förändringar är så pass komplexa och kan inte påverkas långsiktigt med snabba åtgärder.

Eftersom kulturen både är svårare och tar längre tid att förändra än de andra faktorerna som Svedberg tar upp i sin modell, *Förändring och tid*, borde en kontinuerlig genomgång av kulturen i organisationen genomföras. Modellen är standardiserade och inte anpassade till olika kontexter. Det betyder att modellen måste anpassas till organisationens förutsättningar och situationen som råder. Vi menar att svårigheter uppstår då varken Svedbergs modell eller Prolumas sätt att arbeta med de kulturella förändringarna är tillräckliga. Utifrån kulturens förändringsbenägenhet över tiden drar vi därför slutsatsen att en kartläggning av organisationskulturen ständigt borde ha en central roll i organisationens arbete. Vi menar att det kulturella arbetet kontinuerligt måste bearbetas och uppdateras i organisationen för att skapa ett förebyggande arbete och därav underlätta samverkan när en förändring i ett senare skede blir aktuellt.

5.2 Samverkan kräver stöd

Vi uppfattar även en problematik kring den korta tiden som lagts ner på förberedelserna vid förändringen. Fallstudien visar att förberedelser kring de övergripande stödsystemen, för att skapa en god samverkan mellan de olika organisationskulturerna, till viss del har försummats. Därför uppstår svårigheter då förändringsprocessen förutsätter gemensamma grundläggande system som IT, journal- och personalhantering. Vi kan därför dra slutsatsen att tid till förberedelser för att etablera dessa system är avgörande och primära byggstenar i arbetet kring patienten.

Vi ser svårigheter kring hur cheferna genom linjen kommunicerar ut nya mål och syften med förändringsarbetet till personalen. Utifrån vår fallstudies respondenter har vi uppmärksammat brister i kommunikationen i form av oklara mål och syftesformuleringar till de medverkande i Proluma. Vidare menar vi att svårigheter uppstår när personalen inte förstår mervärdet med projektet och vilka fördelar det kan frambringa. Därför drar vi slutsatsen att det är viktigt att öka medarbetarnas förståelse för förändringen med tydlig kommunikation. För att medarbetare från två olika kulturer ska kunna samverka krävs gemensamma mål. Annars kan det leda till en osäkerhet om framtiden samt minskad trygghet i den förändrade organisationskulturen. Ovissheten om vart organisationen är på väg sprider sig då hos de anställda vilket skapar svårigheter vid samverkansprocessen.

5.3 Involvering skapar tillit

Involvering av medarbetare är ytterligare en svårighet som fallstudien pekar på. Återigen påverkar organisationens storlek samverkansprocessen, då alla medarbetare inte kan

involveras i planeringsprocessen. Svårigheter uppstår då representanterna inte är valda av medarbetarna själva. Vidare menar vi att representanterna dels bör företräda sin profession samt avdelningen som helhet. Därför kan vi dra slutsatsen att urvalet av delprojektsgruppens representanter är av betydelse för att öka upplevelsen av involvering för hela avdelningen.

Förändringens omfattning har betydelse för båda parterna. För att undvika en obalans i upplevelsen av förändringen, bör en jämvikt eftersträvas. Fallstudien visar att svårigheter uppstår då en avvägning kring vilka aspekter som orsakar balans/obalans inte har genomförts. UMAS verksamhet förläggs i på USIL samtidigt som medarbetarna tilldelas en ny chef, verksamhetschefen från USIL. Vi kan därför dra slutsatsen att förändringsgraden bör vara lika för båda parterna för att skapa en balans. Då är det lättare att handskas med de kulturella skillnaderna och svårigheterna som kan uppstå vid samverkan.

Utifrån slutsatserna har vi identifierat och förtydligt svårigheterna i samverkansprocessen. Vi har genom vår fallstudie tillfört ämnesområdet Service Management mer kunskap och insikt kring *varför* svårigheter uppstår i praktiken, genom skillnader mellan organisationskulturer. Utifrån vår problemformulering och diskussion kring tidigare forskning menar vi att det saknas utvecklande teorier med en viss kontextbundenhet. När en hur- dimension ska definieras kring gränsöverskridande samverkan, måste annan forskning baserad på andra områden, lyftas in i sammanhanget. Som ledare i processen får teorier kring exempelvis allmänna förändringsprocesser, ledarskap i projektledningsform och strategisk kommunikation nyttjas. Verkligheten är mer komplex och i stora organisationer som offentlig hälso- och sjukvård försvåras möjligheten ytterligare att inse problemen. Genom att fokusera på vilka problem som kan uppstå är organisationen mer förberedd på kulturella skillnader.

Vi tror att de huvudsakliga svårigheterna kring samverkansprojekt uppstår på grund av kulturens opåtaglighet. Vi menar att kultur uppfattas som något svårpåtagligt för de medverkande vilket även kan göra den svårpåverkad vid förändringar. Vi tycker att svårigheter uppstår när förberedelsefasen inför förändringen är för kort för de påverkande medarbetarna. Modellerna ser vi även som standardiserade vilket vi menar inte passar då kulturella förändringar kräver kontextbundna modeller. Vi ser att svårigheter uppstår när kulturen inte kartläggs kontinuerligt, både innan, under och efter förändringsprocessen. Det saknas gemensamma stödsystemen för att förändringen ska kunna bli fungera i praktiken. Kommunikationen är även bristfällig vilket medför oklar målformuleringen och ovisst syftet vilket påverkar medarbetarnas osäkerhet i förändringen. Det i sin tur drabbar hela organisationskulturen negativt. Urvalet av representanter bottnar inte i medarbetarnas vilja

vilket leder till bristande involvering och motstånd bland medarbetarna till förändringsprocessen. Obalans i förändringsgraden skapar orättvisa mellan parterna vilket blir en svårighet när de ska samarbeta. Problemet grundar sig i att cheferna rättar sig efter lösningar istället för att förstå problemen och varför dem uppstår.

Avslutningsvis menar vi att vårt bidrag, i ett vidare perspektiv, innebär att liknande organisationer kan förstå kulturens betydelse och inverkan vid gränsöverskridande samverkan. På så vis kan förändringsprocesser ledas mer effektivt och på ett mer involverande sätt.

5.4 Reflektioner

Under fallstudien upplevde vi engagemang bland respondenterna på respektive sjukhus. Dock saknade vi en jämförande studie i en verksamhet där USILs verksamhet flyttar till UMAS. Det kan ha lett ett annorlunda resultat då uppsatsen till viss del färgas av de negativa effekterna som UMAS upplever.

Som vi nämnt i metodkapitlet hade fler fysiska intervjuer möjligen inneburit ett annorlunda resultat, men mailintervjuerna anser vi ändå kompletterade relativt bra. Det är svårt att själv forma insamlingen av material fullt ut.

I ett senare skede fick vi veta att det finns en personalspecialist som fungerar som stödperson för medarbetarna. Genom en intervju med henne hade materialet kompletterats med ytterligare ett perspektiv.

Vi ställde oss även frågan vad en jämförelse med samverkan på frivillig basis, i form av nätverk och relationer hade gett för utslag i uppsatsens slutsatser. Ett exempel framkom utifrån skillnader mellan sjukhusen patientgrupper. En intressant aspekt vi fann i undersökningen var UMAS arbetsrutiner för vård och eftervård anpassad efter mångfalden i stadens befolkning.

Litteraturförteckning

Tryckta källor

- Ahlthrop, Birgitta. (2002). *Rollmedvetet Ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, Mats. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Liber: Malmö.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Carnall, Colin A. (2003). *Managing Change in Organizations*. Fjärde upplagan. Essex: Pearson Education Limited.
- Fangen, Katrine. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Grönroos, Christian. (2004). *Service management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Hofstede, G & Hofstede, G.J. (2005). Uppl. 2. *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Kotter, John, P. (1998). *Leda förändring. Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Egmont, Richter AB.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind, J-I. & Skärvad, P-H. (2000). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Macheridis, N. (2001). *Projektaspekter. Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Studentlitteratur: Lund.
- Olson, H. & Petitt, B. (1995). *Mötespunkter. Några professionella verktyg i Interaktionistiskt förändringsarbete*. Smedjebacken: Mareld.
- Sjödin, L. (2008). *DISC en stilstudie av beteenden, kommunikation och påverkan psykologi*. Jinks No Jinks.

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Westrup, Ulrika & Persson, Jan E. Persson. (2008). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning, förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar, ProG- projektet*. Stockholm: Stiftelsen Almänna Barnhuset.

Artiklar

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan. (2003). *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*. *The Leadership Quarterly*, 14. s. 359-381. (Läst via Lovisa).

Callahan, J. C. (2008). *Four C:s of emotions. A framework for managing emotions in organizations*. *Organizations development journal*. 26:2 s. 36. (Läst via Lovisa).

Carnall, Colin. A. (2003). *Managing change in organisations*. Upplaga 4. Financial Times/Prentice Hall, Harlow. (Läst via Lovisa).

Carney, M. (2006). *Understanding organizational culture*. *Journal of nursing management*. Volym 14. s. 24. (Läst via Lovisa).

Filipsson, Anna. (2004). *Sammanläggningen var viktig och rätt*. *Läkartidningen*. Volym 101. Nr. 34.

Kongstad, Poul. (2006). *Chefskap inom vården*. *Läkartidningen*. Nr 7. s. 475-476.

Hjalmarson, Bengt. (2006). *Ledning, samspel, hot mot hierarkisk sjukvårdssjuka?* *Läkartidningen*. Nr. 23. Volym 103.

Vales, E. (2007). *Employees CAN make a difference*. *Organization Development Journal*. 25:4. s. 2. (Läst via Lovisa).

Elektroniska källor

(A) Citat hämtade från www.sydsvenskan.se. Publiceringsdatum: 11/10- 08, 7/1- 09, 25/2-09, 5/3- 09, 21/1- 09.

(2008). *Skånsk dröm om stordrift*. www.sydsvenskan.se. (Läst: 2009-04-15).

Gustavsson, Agne. (2009). *"Stoppa Proluma"* www.sydsvenskan.se. (Läst: 2009-04-15).

Ahrén, Bo & Bennheden, Ann- Sofi & Christensen, Bent. (2009). *Därför behövs Proluma*. www.sydsvenskan.se. (Läst: 2009-04-15).

Glimberg, Martina. (2009). *Mentala avståndet betydligt mer än två mil*. www.sydsvenskan.se. (Läst: 2009-04-15).

Bakgrundshistoria om UMAS. Josefsson, Tor. (2008).
<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=21724>. (Läst 2009-04-23).

Sammanfattande årsredovisning om UMAS. Andersson, Jan- Eric. (2008).
www.skane.se/upload/Webbplatser/UMAS/Om_umas/Årsberättelser/arsredov2008sammanf.
(Läst 2009-05-21).

Information hämtad från Delrapport Proluma från 2008-12-18.
Tillgänglig via: www.skane.se se sammanträden för regionsyrelsen) (Läst 2009-04-13)

Medicinska fakultetens historia i Lund. (2007).
http://www.med.lu.se/om_fakulteten/fakultetens_historia. (Läst 2009-04-23).

Bakgrundshistoria om USIL. <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=231462>. Läst 2009-04-23).

Fäldt, Roger & Landin- Olsson, Mona & Tornqvist, Kristina & Ponjavic, Vesna. (2009).
Lyssna på sjukhuspersonalen. <http://sydsvenskan.se/opinion/aktuellafragor/article421037/quotLyssna-pa-sjukhuspersonalenquot.html>. (Läst: 2009-04-15).

McKinsey & CO. (2007). *En genom lysning av verksamheten vid Karolinska Universitetssjukhuset*.
www.med.uio.no/shhu/Universitetssykehusstruktur/McKinsey_Evaluering_Karolinska.pdf. (Läst: 2009-04-24).

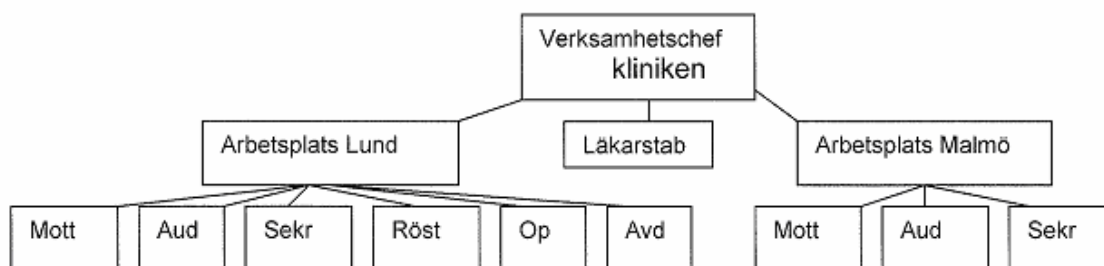
Muntliga källor

Intervju med projektledarna.	2009-04-22.	Tid: 1, 5 h.
Intervju med medarbetare på USIL.	2009-05-05.	Tid: 1 h.
Intervju med medarbetare på USIL.	2009-05-06.	Tid: 1 h.
Intervju med mellanchefer på USIL.	2009-05-06.	Tid: 1 h.
Intervju med mellanchefer på UMAS.	2009-05-07.	Tid: 1, 5 h.
Intervju med verksamhetschef på UMAS och USIL.	2009-05-07.	Tid: 1 h.
Telefonintervju med före detta sjukhusdirektör för Karolinska Universitetssjukhuset.	2009-04-24.	Tid: 0, 5 h.
Mailintervju med medarbetare på UMAS.	2009-05-07.	
Mailintervju med medarbetare på UMAS.	2009-05-19.	
Mailintervju med kommunikationschef.	2009-05-11.	

Bilagor

Bilaga 1

Prolumas påverkan på organisationen¹⁶⁴



¹⁶⁴ <http://www.skane.se/Public/Proluma/Dokument/Slutrapporter/ONH/2009-03-16%C3%96NHlsningsfasSlutrapport.pdf> (Läst: 2009-05-25).