



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen
STRATEGY AS PRACTICE
- EN FALLSTUDIE INOM REGION SKÅNE

Christina Danielsson

HANDLEDARE:
GUSTAF KASTBERG
JOHAN ALVEHUS

UPPSATS
VT 2012

Sammanfattning

- Titel:** Strategy as Practice – En fallstudie inom Region Skåne
- Inlämningsdatum:** 22 maj 2012
- Nivå:** Kandidatuppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
- Författare:** Christina Danielsson
- Handledare:** Gustaf Kastberg, Johan Alvehus
- Nyckelord:** Strategy as Practice, Strategiarbete, Adaption, Rekursivitet
- Studieobjekt:** Utvecklingscentrum inom Region Skåne
- Syfte:** Uppsatsens övergripande syfte är att bidra till att utveckla kunskap inom strategiarbete i praktiken inom hälso- och sjukvården. Mer specifikt vill jag bidra med kunskap kring en avgränsad strategisk enhets arbete.
- Frågeställningar:** Hur initieras nya strategiska initiativ?
Hur genomförs och utvärderas strategiskt utvecklingsarbete?
- Metod:** I uppsatsen har fallstudiens datainsamling baserats på intervjuer.
- Resultat:** Genom fallstudien har uppsatsen bidragit med ny kunskap kring vilka aktiviteter som sker utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv inom en strategiskt avgränsad enhet. Utifrån uppsatsens analysmodell rymmer majoriteten av Utvecklingscentrums aktiviteter inom modellen. Merparten av aktiviteterna passar in på flera olika kategorier men det finns en tyngdpunkt på en av kategorierna som handlar om Supporting. Detta kan förklaras utifrån att Utvecklingscentrum har ett stort utbildningsutbud där ett antal parallella implementeringsprogram körs regelbundet.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN	2
1.2 ”STRATEGY AS PRACTICE”	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 DISPOSITION.....	4
2 TEORETISK REFERENSRAM	5
2.1 TIDIGARE FORSKNING KRING STRATEGI	5
2.2 ”STRATEGY AS PRACTICE” & STRATEGISKA ENHETER	7
2.3 ADAPTION & REKURSIVITET I STRATEGIARBETE	8
2.4 ”STRATEGY AS PRACTICE” – PAROUTIS & PETTIGREW’S SJU KATEGORIER	9
2.4.1 <i>Executing / Verkställande - Kategori 1</i>	10
2.4.2 <i>Reflecting / Reflekterande - Kategori 2</i>	10
2.4.3 <i>Initiating / Initierande - Kategori 3</i>	10
2.4.4 <i>Coordinating / Koordinerande - Kategori 4</i>	10
2.4.5 <i>Supporting / Stödjande - Kategori 5</i>	11
2.4.6 <i>Collaborating / Samarbeta - Kategori 6</i>	11
2.4.7 <i>Shaping context / Skapa innehåll - Kategori 7</i>	11
3 METOD	13
3.1 FÖRFÖRSTÅELSE OCH VAL AV FALLSTUDIE	13
3.2 METODVAL	13
3.3 TEORETISK MATERIALINSAMLING	14
3.4 FALLSTUDIE	15
3.4.1 <i>Genomförande av intervjuer</i>	16
3.4.2 <i>Bearbetning av material</i>	17
3.5 IFRÅGASÄTTANDE AV METODERNA	17
4 FALLSTUDIENS ORGANISATION – REGION SKÅNE	19
4.1 ENHETEN UTVECKLINGSCENTRUM	19
5 REDOVISNING, ANALYS & RESULTAT	21
5.1 HUR GENOMFÖRS STRATEGISKT UTVECKLINGSARBETE?.....	21
5.1.1 <i>Stödjande aktiviteter (Kategori 5, Supporting)</i>	21
5.1.2 <i>Verkställande aktiviteter (Kategori 1, Executing)</i>	25
5.1.3 <i>Koordinerande aktiviteter (Kategori 4, Coordinating)</i>	27
5.1.4 <i>Reflekterande aktiviteter (Kategori 2, Reflecting)</i>	29
5.2 HUR INITIERAS NYA STRATEGISKA INITIATIV?	31
5.2.1 <i>Initierande aktiviteter (Kategori 3, Initiating)</i>	31
5.2.2 <i>Aktiviteter i samarbete (Kategori 6, Collaborating)</i>	33
5.2.3 <i>Aktiviter för att skapa innehåll (Kategori 7, Shaping context)</i>	34
5.3 RESULTAT OCH SLUTSATSER	38
5.3.1 <i>Hur genomförs strategiskt utvecklingsarbete?</i>	38
5.3.2 <i>Hur initieras nya strategiska initiativ?</i>	39
5.3.3 <i>Fallstudiens bidrag och slutsatser</i>	40
6 AVSLUTNING	42
6.1 AVSLUTANDE DISKUSSION	42
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	43
7 REFERENSER	45
BILAGOR	48
BILAGA 1, INTERVJUGUIDE	48
BILAGA 2, KODNING AV KATEGORIER I INTERVJUGUIDE	49
BILAGA 3, REGION SKÅNES TJÄNSTEMANNAORGANISATION	50

Förord

En resa är genomförd som jag aldrig kunde tänka mig skulle bli så intressant, lärorik och ge så många nya perspektiv i livet. Efter tre år står jag nu här och har slutfört ett kandidatprogram i Service Management på Lunds Universitet. Min målsättning var att studera och få en kandidatexamen - att uppnå detta mål är stort för mig.

Under arbetet med kandidatuppsatsen har jag fått möjlighet att ta del av en intressant organisation inom Region Skåne. Ett stort tack till Margareta Albinsson, Ingrid Ainalem, Marie Johnsson, Anne Gunnarsson, Pia Altgård, Fredrik Lindahl och Ann-Christin Thörn som ställt upp på intervjuer. Och ett extra stort tack till Ingrid Ainalem som möjliggjort kontakten med Region Skåne. Vill även tacka mina handledare Gustaf Kastberg och Johan Alvehus som gett inspiration, kommit med synpunkter och utmanat mina tankar genom arbetet.

Slutligen skulle jag vilja säga att jag är enormt stolt över min prestation. Jag har många människor i min omgivning att tacka, som gett mig stöd och gjort resan möjligt. Tusen tack till min fantastiska familj och vänner som anpassat sig efter mitt studentliv och tentapluggande – Utan er hade denna resa inte varit möjligt!

Sjöbo 2012-05-21

Christina Danielsson

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer uppsatsens bakgrund och ämne att presenteras. Därefter kommer syfte och uppsatsens frågeställning och slutligen presenteras en disposition för uppsatsen.

Forskningen inom strategiområdet har utvecklats under åren. Ett av de senaste forskningsperspektiven är ”Strategy as Practice”. Golsorkhi med flera (2010) beskriver ”Strategy as Practice” som ett nytt inslag där fokus ligger på mikronivån inom en organisation. Genom att studera aktiviteter och processer inom en organisation kan kopplingar och sammanhang identifieras. Med hjälp av ”Strategy as Practice” skapas möjligheter att styra och effektivisera strategiskt arbete utifrån en aktivitetsnivå (2010, s. 1-3).

Vad handlar egentligen ”Strategy as Practice” om och vad är det som egentligen sker i praktiskt strategiarbete? Bakgrunden till val av uppsats ämne och mitt personliga intresse och engagemang för strategiarbete skapades under min tidigare anställning. Detta har i sin tur ytterligare byggts på genom utbildningen i Service Management, vilket jag återkommer till under uppsatsens metodkapitel.

Forskarna Jarzabkowski med flera (2007) har forskat kring perspektivet ”Strategy as Practice”. Genom att studera en organisation har de ställt fem konkreta frågor för att undersöka vad som händer inom ”Strategy as Practice”. Frågeställningarna bygger på perspektivet och ställer frågorna kring vad strategi faktiskt handlar om, vem definieras som strateg och vad arbetar en strateg med. Genom studien har de även studerat hur en strategi kan hanteras när den sätts i relation till praxis samt att metoder och praktik förs samman (2007, s. 5-27).

Golsorkhi med flera (2010) menar att genom att använda forskning kring ”Strategy as Practice” på rätt sätt kan organisationen genom medvetna val och utifrån metoder och teorier, skapa en ännu effektivare organisation på sikt. Genom att undersöka ”Strategy as Practice” på en djupare nivå kan strategernas arbete, både individuellt och i den sociala kontexten ytterligare effektiviseras (2010, s. 1-6).

Med bas från tidigare forskning inom ”Strategy as Practice”, kommer uppsatsen att bygga detta perspektiv genom en fallstudie. Fallstudien kommer att behandla en bransch som under åren blivit mer och mer utsatt för granskning, nämligen hälso- och sjukvården.

1.1 Hälso- och sjukvården

Genom åren har intresset och engagemanget ökat från samhället vilket i sin tur lett till en ökad kravställning och större insyn. Hälso- och sjukvården debatteras och diskuteras mer i den samhällseliga debatten än vad det någonsin tidigare gjorts. Detta beskriver författarna Falk och Nilsson (1999) som att hälso- och sjukvården i Sverige blivit ett större samtalsämne och fått ett ökat fokus i samhället (1999, s. 127-128).

Branschen är präglad av starka professioner samtidigt som de verkar inom tjänstesektorn. Inom organisationer i hälso- och sjukvården finns traditionellt en komplex organisatorisk styrning som Mintzberg (1980) menar handlar om makt i form av både formell och informell makt (1980, s.334). Maktkampen baseras på att det är en politiskt styrd organisation i kombination med professionell kompetens och ansvar. Författarna Falk och Nilsson (1999) beskriver att landstingens politiker ansvarar för att säkerställa att rätt nivå på kvalitet blir levererad från sjukvården samt att rätt resurser finns att tillgå. De beskriver att sjukhusledningen utgör en operativ kärna av professionell ledning (1999, s. 90-91).

I hälso- och sjukvården finns en mängd yrkesutövande professioner som skapar en organisation med stor komplexitet och olika typer av utmaningar (Norbäck & Targama, 2009, s 27-29). Med en stark profession kan exempelvis läkarna, genom sitt yrke och legitimation, styra och kontrollera samt ansvara för all medicinsk hantering. Parallellt med detta ska de även samverka med sjukhusets operativa del och dess verksamhet i sin helhet (Mintzberg, 1980, s. 334). Forskarna Berlin och Kastberg (2011) menar att sjukhusens operationella del, administration och framförallt politikerna som fattar beslut, står i starkt beroende till läkarnas profession. Detta eftersom läkarna ansvarar för den medicinska inverkan utifrån beslut (2011, s. 16, 45-47).

Region Skåne, som ansvarar för hälso- och sjukvården i Skåne, (Region Skånes hemsida) beskriver vad de gör för att säkerställa hur deras nya innovationsstrategi ska kunna omvandlas till handling. Den nya innovationsstrategin är en del ur en helhet och ska bland annat säkerställa att Skåne förblir en attraktiv region i Europa (Sydsvenska Dagbladet hemsida).

Fram tills nu är ”Strategy as Practice” perspektivet inte utvecklat i större utsträckning inom hälso- och sjukvården. Det finns några studier som tittat på strategiarbetet genom perspektivet ”Strategy as Practice”, men dessa fokuserar mestadels på vad chefer gör. Ett studieexempel är den som von Arx (2008) genomfört på ett universitetssjukhus utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv. Med ett empiriskt gap som grund skapas ett intresse att bygga vidare på perspektivet ”Strategy as

Practice” på en bransch präglad av en stark profession och funktionsstyrning samt en operativt tung produktionsmiljö. Att genomföra strategiska initiativ i denna miljö kan förväntas ställa särskilda utmaningar.

1.2 ”Strategy as Practice”

En gemensam nämnare är att strategiarbete ska bidra med specialistkompetens som kan utveckla och stödja organisationen. Det finns dock skillnader i hur de är organiserade. Det som strategiska enheter har gemensamt är att de arbetar utifrån ett helhetsperspektiv. Enheterna är bemannade med en mängd specialist-kompetenser och kan ses som ett stöd till linjeorganisationen. Koordination inom enheten sker löpande och ofta har olika specialistroller ett sammanlänkat arbetssätt (Mintzberg, 2003, s. 209-213). Kastberg (2009) menar att ett strategiskt team rent organisatoriskt skapar en förutsättning för skapande och reflektion. Samtidigt utgör det en begränsning och komplexitet i till exempel kommunikationen och samspelet mellan olika enheter inom organisationen (2009, 35-45).

Forskare som Whittington (1996), menar att ”Strategy as Practice” är ett perspektiv som handlar om att organisationer måste bli bättre på att utnyttja den effektivitet och de resurser som finns inom de strategiska enheterna. När medarbetare inom strategiska team arbetar effektivt kan de gemensamt bidra till att skapa vinst för en hel organisation. Han betonar vikten av att strategier ständigt måste arbeta mot att hitta nya effektiva och innovativa tankesätt för att organisationens utveckling ska gå vidare (1996, s. 731-735).

Med ovanstående kan vi alltså konstatera att det finns ett ökat intresse för ”Strategy as Practice” perspektivet utifrån en mikronivå och att det finns väldigt få studier genomförda inom forskningsområdet. Detta leder till ett intresse att applicera ”Strategy as Practice” på ett strategiskt team inom hälso- och sjukvården där det finns stora utmaningar.

1.3 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens övergripande syfte är att bidra till att utveckla kunskap inom strategiarbete i praktiken inom hälso- och sjukvården. Mer specifikt vill jag bidra med kunskap kring en avgränsad strategisk enhets arbete. I uppsatsen kommer följande frågeställningar att undersökas utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv;

Hur genomförs och utvärderas strategiskt utvecklingsarbete?

Hur initieras nya strategiska initiativ?

1.4 Disposition

Uppsatsen inleds med ett kapitel där bakgrund, syfte och frågeställning presenteras. Vidare kommer den teoretiska referensramen att beskrivas. Där presenteras uppsatsens teori på en djupare nivå tillsammans med den analysmodell som jag valt för uppsatsen. Under metodkapitlet vill jag visa tillvägagångssättet i uppsatsen. Uppsatsen bygger på en kvalitativ metod där jag genomfört semistrukturerade intervjuer som empirisk insamlingsmetod i fallstudien. Under det fjärde kapitlet beskrivs fallstudiens organisation och den strategiska enheten som studerats. I kapitlet redovisning, analys och resultat kommer det empiriska materialet redovisas i kombination med uppsatsens analys, slutsats och resultat. Uppsatsen avslutas med diskussion och förslag till vidare forskning.

Genom detta inledande kapitel har en inledning och bakgrund inom ämnet "Strategy as Practice" beskrivits. Vidare har uppsatsens syfte och frågeställning presenterats. Slutligen har en disposition för uppsatsen beskrivits. Nästa kapitel som presenteras är den teoretiska referensramen.

2 Teoretisk referensram

Under följande teoretiska kapitel kommer en presentation av uppsatsens teoretiska delar att redovisas. Inledningsvis kommer en överblick kring tidigare forskning att beskrivas för att skapa ett sammanhang. Vidare kommer teorierna att presenteras vilka kommer användas under analysarbetet för att besvara uppsatsens frågeställningar.

Inledningsvis i detta teoretiska kapitel vill jag belysa en situation som blir mer och mer påtaglig i vårt samhälle. Omvärlden ställer ständiga krav på utveckling och förbättringar inom organisationer, samtidigt med detta ställs det krav på neddragning av resurser. När insyn i verksamheten ökar samt krav ställs på ökad lönsamhet och effektivisering, då kommer strategi- och utvecklingsarbetet in. Inom hälso- och sjukvården har kraven på effektivitet och utveckling ökat drastiskt de senaste åren (Hallin & Siverbo, 2003, s.33) vilket ställer krav på verksamhetens strategiska enheter. Men vad handlar egentligen strategiarbete om och hur ser det ut inom en strategisk enhet?

2.1 Tidigare forskning kring strategi

Med syfte att skapa sammanhang och en förståelse kring tidigare forskning, kommer avsnittet att inledas med en översiktlig presentation kring strategiforskning och perspektivet ”Strategy as Practice”. Forskare har historiskt sett undersökt vad strategi handlar om och hur företag ska arbeta med strategiarbete för att uppnå ökad lönsamhet. Under arbetet har jag uppmärksammat att det forskats en stor del kring strategi och att ämnet har en lång historia. I uppsatsarbetet kommer jag fokusera på ”Strategy as Practice” och väljer därmed att bortse ifrån den tidigare forskningen.

Traditionellt sett kan strategiforskarna klassificeras i fyra teoretiska områden uppdelat utifrån deras respektive forskningsperspektiv; klassiskt, processuellt, evolutionistiskt och systemteoretiskt (Whittington, 2002, s. 48-50). Whittington (2002) tolkar att en forskare som tillhör det klassiska perspektivet är Porter (1996) som beskriver att strategi handlar om en organisations förmåga att hantera sina olika positioner mot konkurrenter och sin omvärld genom att hitta de delar som skapar unika fördelar. Att hitta konkurrensfördelar i sitt strategiarbete handlar om att ständigt värdera organisationens olika aktiviteter för att utföra dessa på ett bättre och mer kostnadseffektivt sätt mot konkurrenterna (Porter, 1996, s. 62, 64, 68, 76).

En forskare som tillhör det processuella perspektivet enligt Whittington (2002) är forskaren Mintzberg (1987) som forskat inom det processuella perspektivet. Mintzberg (1987) instämmer med Porter (1996) gällande att det handlar om att ständigt anpassa organisationen till marknaden

och omgivningen. Dock påpekar Mintzberg (1987) att för att uppnå ett effektivt strategiarbete krävs även ständig utveckling och förnyelse. En organisation måste arbeta mot framtiden samtidigt som de tar hänsyn och lärdom från mönstret som skapats under organisationens historia (Mintzberg, 1987, s. 66-70). Men hur bör en organisation se ut för att vara effektiv utifrån ett strategiskt synsätt?

Forskaren Barney (1995) menar att en organisation måste titta inifrån och ut för att upptäcka maximala konkurrensfördelar. Han menar att allt handlar om organisering dels för att hitta det mest optimala resursanvändandet av företags totala resurser men även att kunna möta konkurrenter för att behålla sin plats på marknaden. Vidare anser Barney att det handlar om hur organisationen i kombination med företagets kompletterande komponenter till exempelvis linjestruktur, ledningssystem och interna politik hanteras. Genom att hitta en optimal kombination mellan resurserna och de kompletterande komponenterna hittar företaget sina konkurrensfördelar på lång sikt (1995, s. 49-61).

En annan forskare som tillhör det processuella perspektivet enligt Whittington (2002) är Pettigrew som tillsammans med Paroutis har tittat på strategiarbete (Paroutis & Pettigrew, 2007). Paroutis och Pettigrew (2007) har studerat ”Strategy as Practice” och vilka aktiviteter som finns i ett strategiarbete på ett multidivisionellt företag som driver verksamheter inom teleoperatörsområdet och gasindustrin. Genom studien har de klassificerat organisationens strategiarbete inom sju olika kategorier vilka redovisas under separat avsnitt nedan (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

Mycket av den tidigare ”Strategy as Practice” forskningen menar Jarzabkowski och Spee (2009) har berört den högsta ledningen inom organisationer (2009, s. 69-70), vilket i sin tur skapar ett empiriskt gap kring vad som faktiskt görs inom praktiskt strategiarbete på en mikronivå.

Min genomgång visar att strategiområdet är ett välutforskat område med många olika perspektiv. Dock finns det vissa empiriska gap inom forskningen, där ”Strategy as Practice” är ett av dem. Avsnittet ovan kring tidigare forskning är avsett att ge ett ökat synsätt och skapa en förståelse inom strategiområdet. Denna uppsats kommer att bygga vidare på perspektivet ”Strategy as Practice”, ett synsätt som vuxit mer och mer genom åren samt skapat ett stort intresse hos strategiforskarna. Vidare under kapitlet kommer teoretiska begrepp att beskrivas på ett djupare plan vilka kommer att användas i analysen av det empiriska materialet och i det avslutande kapitlet.

2.2 "Strategy as Practice" & strategiska enheter

Vad handlar "Strategy as Practice" om inom en strategienhet och hur skulle arbetet inom ett strategiteam kunna beskrivas? Jarzabkowski och Spee (2009) har genomfört en kartläggning över "Strategy as Practice" perspektivet. De vill påvisa att "Strategy as Practice" perspektivet beskriver aktiviteter och interaktion mellan individer på en mikronivå. Vidare beskriver forskarna att "Strategy as Practice" definierar vad strategier utför i sitt arbete det vill säga; vem som gör, hur det görs, vad som görs samt hur information kring strategi sprids. För att beskriva "Strategy as Practice" använder de begreppen practitioners, praxis och practices som ingång i sin studie. Dessa tre begrepp är ständigt återkommande begrepp inom "Strategy as Practice" perspektivet. Practitioners omfattar både individer och grupper som utför strategiarbete. Practices omfattar det sociala och symboliska inom omgivningen kring strategiarbete. Men practices innefattar också det material och de verktyg som strategi baseras på. Och slutligen, praxis innebär det aktivitetsflöde som strategi produceras igenom (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 69-91). Genom denna studie har forskarna gett en övergripande och tydlig bild över de olika delarna inom "Strategy as Practice".

I ett resonemang beskriver Kastberg (2011) att strategi inte handlar om ett organisatoriskt bundet fenomen utan det handlar om en process där olika organisatoriska enheter är involverade (2009, s.3). En strategisk enhet är som en funktion som ser över hela systemet, menar Mintzberg (2003). Han beskriver att en strategisk enhet fungerar som en strategisk spets, till exempel som stöd till organisationens chefer. Den strategiska enheten kan beskrivas som att vara en gruppering som ansvarar för olika typer av koordination. Mintzberg (2003) menar även att olika typer av specialiserade roller organiserade under en och samma chef. De olika specialistrollerna ett beroende till varandra för att utföra arbete (2003, s. 209-213). Utifrån mitt perspektiv skapar detta en komplex situation inom organisationen och ställer vissa krav på styrning och ledarskap då det finns beroende av olika kompetenser att samverka för att driva och utveckla strategiarbete.

Whittington (2003) har studerat strategi- och organisationsarbete inom "Strategy as Practice", vilket bygger på praktiska aktiviteter för att försöka identifiera vad som faktiskt utförs igenom strategiska enheter inom organisationen. Whittington (2003) vill med sin studie undersöka hur en organisation ska presentera hur strategiska produkter kommuniceras och konsumeras för att nå framgång. Han menar att det krävs mycket för att skapa en fungerande organisation både utifrån struktureringen inom organisationen men även utifrån ett strategiskt perspektiv. Whittington (2003) vill identifiera strategi- och organisationsarbete ur ett praktiskt perspektiv genom att besvara sex olika forskningsfrågor. Frågorna bygger på praktiska aspekter och perspektiv för att försöka

identifiera vad som faktiskt utförs i organisationen. I den genomförda studien undersökte Whittington (2003, s. 117-122) med hjälp av frågorna;

- Hur och var genomförs strategiskt och organisatoriskt arbete?
- Vem utför det formella strategi- och organisationsarbetet och hur genomför de det?
- Vilka kompetenser krävs för strategi- och organisationsarbete och hur krävs de?
- Vilka är de vanligt förekommande verktygen och teknikerna inom strategi- och organisationsarbete och hur används de i praktiken?
- Hur är själva strategi- och organisationsarbetet organiserat?
- Hur är produkterna inom strategi- och organisationsarbetet kommunicerade och konsumerade?

En del av resultatet ur Whittingtons (2003) studie pekar på att det finns väldigt lite skrivit inom strategiforskningen om vad som faktiskt utförs inom strategi. Han vill därmed uppmana till ytterligare forskning inom området för att fylla denna lucka (Whittington, 2003, s. 122) Baserat på Whittingtons (2003) tankar kommer jag att använda utvalda delar och perspektiv från materialet, vilket använts och påverkat framtagandet och infallsvinkeln för uppsatsens frågeställning.

Med bakgrund till ovanstående kan vi konstatera att det finns väldigt få genomförda studier inom den strategiska forskningen för perspektivet ”Strategy as Practice” och på strategiska enheter. Med hjälp av inspiration från ovanstående redovisning vill jag genom min fallstudie bidra med ett konkret exempel på hur strategiarbete på en mikronivå kan utföras inom en strategisk enhet och ett strategiskt team.

2.3 Adaption & rekursivitet i strategiarbete

Jarzabkowski med flera (2004) har tittat på vilka utmaningar som finns för ”Strategy as Practice” och hur rekursiva och adaptiva handlingar och beteende kan appliceras inom perspektivet. I studien beskrivs ”recursiveness”, vidare översatt till rekursivitet, det vill säga använda befintlig kunskap och arbeta utifrån redan uppsatta rutiner. ”Adaptation”, vidare kallat adaption, handlar om att man har en anpassningsförmåga, ständig använder och nyttjar explorasion det vill säga ständigt anpassar sig mot omgivningen och den befintliga omvärlden (2004, s. 8-11).

Att analysera är ett organiserat strategiarbete menar Kastberg (2009) som kan kategoriseras utifrån tre olika parametrar. Kastberg (2009) menar att det första handlar om att skapa organisatorisk avgränsning för enheten mot den övriga verksamheten inom organisationen. Det andra kännetecknet beskriver aktiviteter som pågår inom organisationen vilka handlar om ett anpassande förhållningssätt ett så kallat adaptivt förhållningssätt. Och slutligen, den tredje parametern handlar

om att det finns stabilitet inom denna situation (Kastberg, 2009, s. 59-60). En annan studie som tittat på de rekursiva och adaptiva handlingarna är Paroutis och Pettigrews (2007). De menar att dessa handlingar finns inom team men även mellan olika team. Utifrån en organisations handlingar och beteende finns det inte mycket forskning som beskriver hur interaktionen och aktiviteterna på denna nivå sker inom organisationen. Ett av de centrala elementen som Paroutis och Pettigrew (2007) pekar på är hur centrala och kringliggande enheter i företaget antar adaptiva och rekursiva beteenden under processen (2007, s.99-131). Vidare beskriver forskarna Paroutis och Pettigrew (2007) att strategers rekursiva beteende baseras på rutinarbete och ständigt återkommande aktiviteter. Strategerna arbetar utifrån invanda mönster och aktiviteterna baseras på att driva igenom implementationen (2007, s. 102-104). Det adaptiva beteendet beskriver forskarna som att det handlar om att explorera inom nya områden, driva innovation och kreativa idéer vilket i sin tur leder till ändring i teamets sociala kontext och handlingar. Adaption ändrar praktiken och kontexten, vilket är byggt på interaktionen mellan mikro- och makro systemen (2007, s 102-104). Det som Paroutis och Pettigrew (2007) understryker är att det finns väldigt lite kännedom och forskning kring adaptiva och rekursiva aktiviteter inom team (2007, s. 104).

Med detta som bakgrund kan vi konstatera att det finns ett intresse att undersöka hur adaptiva och rekursiva handlingar och aktiviteter ter sig inom strategiska team. Uppsatsens fallstudie kommer att bygga vidare på och undersöka detta närmre.

2.4 "Strategy as Practice" – Paroutis & Pettigrew's sju kategorier

Genom arbetet kan konstateras att "Strategy as Practice" perspektivet har en begränsad applicering inom hälso- och sjukvården, vilket skapar ett intresse. Paroutis & Pettigrew (2007) har fokuserat på strategiska enheter och vad som görs inom enheterna. Med bakgrund till detta skapar det en intressant vinkel att applicera Paroutis & Pettigrews (2007) studie inom en strategisk enhet inom hälso- och sjukvården.

Paroutis & Pettigrews (2007) har följt ett implementeringsprojekt av en ny strategi inom ett multidivisionellt företag. Genom att applicera "Strategy as Practice" perspektivet har de studerat projektets utveckling över tid och aktiviteterna inom organisationen. I de genomförda intervjuerna kunde de konstatera att handlingar och interaktioner som sker inom företaget är av stor betydelse. Vissa av handlingarna som identifierades påverkade även den sociala kontexten inom teamen. Två nivåer identifierades som ständigt återkommande handlingar. Det var kommunikation inom teamet men även mellan och över olika team. Handlingarna som utförs är både rekursiva (återkommande) och adaptiva (anpassningsbara), vilka beskrivits i tidigare avsnitt (2007, s.99-131). Paroutis &

Pettigrew (2007) behandlar också begreppen kring practices, practioners och praxis, vilket redogjorts tidigare utifrån Jarzabkowski och Spees (2009) studier. Genom det empiriska materialet har forskarna Paroutis & Pettigrew (2007, s. 99-131) identifierat och kategoriserat ett antal handlingar och aktiviteter inom strategiarbete, vilka de valt att döpa enligt följande.

2.4.1 Executing / Verkställande - Kategori 1

Executing baserar sig på arbete inom strategiteamet vilket kan vara enskilt eller inom gruppen. Aktiviteter och handlingar som utförs baserar sig på enhetens interna kompetens och kunskap. Det kan beskrivas som återkommande aktiviteter och rutiner som ska utföras, till exempel dokumenthantering och förberedelser inför presentation. Kategorin *Executing* översätts till verkställande (Nordstedts engelska ordbok hemsida). Forskarna knyter denna kategori till de rekursiva aktiviteterna och handlingarna (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

2.4.2 Reflecting / Reflekterande - Kategori 2

Inom kategorin *Reflecting* hanterar det enskilda teamet reflektion och tittar på hur de olika aktiviteterna har bidragit till strategiarbetet. Aktiviteter och villkor som skapas utgår från det enskilda teamet. Det kan handla om formella och informella möten och aktiviteter. Exempel på aktiviteter som hänror sig till kategorin är att teamen ständigt omprövar, modifierar och tar lärdom utifrån genomförd process. Den engelska översättningen är reflekterande (Egen översättning). Aktiviteter inom *Reflecting* kan vara att ändra olika strategiska modeller eller processer men även handla om personlig utveckling. Forskarna beskriver att denna kategori handlar både om rekursiva och adaptiva aktiviteter (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

2.4.3 Initiating / Initierande - Kategori 3

Initiating innefattar hur ett strategiteam initierar olika initiativ eller hur nytt innehåll och mening skapas inom enheten. Aktiviteter som återfinns här är att ta nya initiativ och starta projekt samt utveckling och innovation av nya idéer. Dessa aktiviteter förändrar i sin tur den sociala kontexten inom teamet. En pendling mellan mikro- och makronivån finns där influenser från makronivån kan bidra till mikronivåns utveckling. Exempel på aktiviteter är utvecklande av nya tjänster eller hantering av kringliggande relationer till exempel med chefer inom andra team. Översättningen för kategorin är initierande (Egen översättning). Kategorins aktiviteter klassificeras som adaptiva aktiviteter (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

2.4.4 Coordinating / Koordinerande - Kategori 4

Den fjärde kategorin är *Coordinating* kan översättas med koordinerande (Egen översättning). Denna kategori handlar övergripande om hur koordination av olika team och initiativ hanteras men

kontrollerar även olika aktiviteter som genomförs mellan team. Vanliga aktiviteter inom kategorin är möten mellan team, säkerställa att likartade projektmodeller används samt att organisationen talar samma språk. Den sociala kontexten inom teamet påverkas i utbytet och interaktionen med andra team. Teamets specifika aktiviteter har direkt inflytande på andra team, till exempel genom användandet av olika verktyg och metoder. Kategorin tillhör de rekursiva aktiviteterna (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

2.4.5 Supporting / Stödjande - Kategori 5

Supporting hanterar hur kunskapsöverföring och resurser sker från strategiteamet både till teamen men även till chefer. Aktiviteterna handlar om interaktion mellan minst två olika team. Utbytet sker genom exempelvis möten och den sociala kontexten påverkas utifrån interaktion. Ordet översätts till stödjande (Nordstedts engelska ordbok hemsida). Aktiviteter som finns är kompetensöverföring och bidragande med specialistkompetens, exempelvis att stödja ett annat team med kompetens. Men det kan även handla om chefstöd eller stöd inom team när det gäller att hantera organisationens strategiska metoder och verktygslåda. Aktiviteter baseras på rekursiva och adaptiva handlingar (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

2.4.6 Collaborating / Samarbete - Kategori 6

Collaborating menar författarna handlar om hur strategiteamet bidrar med organisationsöverskridande rapporter, information och idéer. Aktiviteter som klassificeras här är arbete mellan olika team, hantering av gemensamma resurser samt att dela och skapa gemensam information. Exempel är events där strategifrågor diskuteras. Det kan handla om virtuella möten eller där utbyten sker kring organisationens verktyg och metoder. Översättningen är samarbete (Nordstedts engelska ordbok hemsida). Kategorin drivs av adaptiva aktiviteter och handlingar (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

2.4.7 Shaping context / Skapa innehåll - Kategori 7

Och slutligen den sista kategorin *Shaping context* innebär att skapa sammanhang och ramar utifrån vilka de olika strategiska teamen arbetar. Kategorin förändrar kontexten och strukturen inom enheten och den sociala omgivningen. Det kan handla om aktiviteter och handlingar som ämnar skapa eller förändra kontexten, kringliggande regler eller standarder. Men även aktiviteter mellan olika team där beslut eller handla om att bygga nätverk inom organisationen men även om att besluta olika standarder och ramar som ska gälla. Interaktionen och kommunikationen kan vara formell eller informell. Egen översättning är skapa innehåll. Denna kategori handlar om adaptiva och rekursiva aktiviteter (Paroutis & Pettigrew, 2007, s. 99-131).

Denna uppsats fokuserar på ”Strategy as Practice” perspektivet. Genom detta teoretiska kapitel har jag lyft fram tidigare forskning kring strategi. Vidare har jag fördjupat teorierna kring strategi och belyst vikten av ”Strategy as Practice” samt identifierat ett antal begrepp som jag kommer använda vidare under analys kapitlet. Delar av de presenterade teoretiska avsnitten och mer specifikt Paroutis & Pettigrews (2007) sju kategorier kommer att användas som analysmodell. Modellen ser jag som intressant att applicera på strategiarbete inom en avgränsad strategisk enhet i den komplexa miljö som hälso- och sjukvården utgör. Genom att bearbeta uppsatsens empiriska material i fallstudien kommer en koppling mot kategorierna att genomföras med en öppenhet om att det faktiskt kan skapa ytterligare kategorier som inte framkommit i Paroutis & Pettigrews (2007) arbete.

Genom kapitlet har en redovisning genomförts av uppsatsens teoretiska delar. Vidare har olika perspektiv presenterats vilka kommer användas som analysmodell under nästkommande kapitel som behandlar uppsatsens metod.

3 Metod

I detta kapitel redogör jag för bakgrund till ämnesval, hur jag valt att gå till väga under mitt uppsatsarbete samt redogör för vilka metoder som använts. Vidare beskrivs hur materialinsamlingen genomförts samt en redogörelse för hur insamlat material hanterats.

3.1 Förförståelse och val av fallstudie

Intresse för strategiområdet väcktes tidigt under min anställning på AstraZeneca där jag arbetade inom en strategisk enhet bland annat med process-, utvecklings- och strategifrågor. Mitt tidigare arbete har förmodligen skapat en förförståelse för området och erfarenhet som jag under arbetet försökt förhålla mig kritisk och neutral till. Under programmet i Service Management på Lunds Universitet har jag fått möjlighet att utifrån teoretiska och vetenskapliga perspektiv studera strategiområdet vilket ytterligare byggt på intresset. Under uppsatsprocessens gång har jag fört en dialog med mina handledare där jag fått inspiration till infallsvinklar och där en förädling av ämnet har skett. Valet av ansats i uppsatsen har efter dialoger därav fallit på att undersöka en liten del av strategiområdet, nämligen perspektivet ”Strategy as Practice”. Detta perspektiv innebär att se vad som utförs i strategiarbete och beskriva vilka aktiviteter som utförs inom en strategisk enhet.

Denna teoretiska grund har jag valt att applicera, på ett område som för mig är nytt, nämligen hälso- och sjukvården. Genom kontakt med Region Skåne har denna fallstudie varit möjlig att genomföra. Lunds Universitet och Region Skåne har ett etablerat samarbete vilket skapade möjligheten till att genomföra fallstudien på en strategisk enhet inom Region Skåne. Denna kontakt gav en fin möjlighet som troligtvis inte varit möjlig om inte ett etablerat samarbete funnits sedan tidigare. Kontakten gick via Lunds Universitet och Campus Helsingborgs branschkoordinator som ordnade så att jag fick kontakt med en person på Utvecklingscentrum inom Region Skåne.

3.2 Metodval

Uppsatsen bygger på en kvalitativ metod vilken återfinns inom samhällsvetenskaplig forskning. Metoden bygger på att forskaren sätter sig in i en miljö eller situation som ska studeras för att undersöka situationens inre perspektiv. Det inre perspektivet beskriver situationen som den är utan att forskaren bedömer den utifrån sina egna tidigare erfarenheter och preferenser som är forskarens yttre perspektiv. Det viktiga är att forskaren är medveten om vilket perspektiv som är situationens inre och forskarens egna yttre perspektiv (Holme & Solvang, 1997, s. 91-93). Larsson (1986) beskriver att den kvalitativa forskningen innebär att forskaren ska försöka identifiera kvalitéer och egenskaper ur en viss kontext och sammanhang. Larsson (1986) menar att kvalitativa studier kan

bedrivs utifrån en mängd olika metoder såsom observationer, intervjuer, studier av dokument och bilder (Larsson, 1986, s. 7 - 8). Utifrån den kvalitativa forskningen beskriver Kvale (1997) att forskaren arbetar med ord som beskriver och tolkar situationen (1997, s. 36). En kvalitativ undersökning består huvudsakligen av intervjuer då forskaren vill fånga material i olika miljöer och situationer exempelvis genom fallstudier. Datasamlingen via en intervju syftar till att tolka perspektiv och få information. Genom situationen och tolkningen är det viktigt att ha ett öppet förhållningssätt för att vara mottaglig för ny information och nya perspektiv som ligger utanför det man hade förväntat sig (Alvesson & Deetz, 2000, s. 82-83).

Bakgrunden till mitt val att genomföra en kvalitativ studie var att jag ville försöka beskriva och måla upp en bild av vad som faktiskt utförs inom det strategiska teamet under en fallstudie. Vilket i sin tur ska utveckla ny kunskap inom området. Genom att sätta mig in i en ny situation, gav det en möjlighet att tolka fallstudiens innehåll från ett inre perspektiv.

Genom uppsatsarbetet har jag delvis arbetat utifrån en deduktiv metod. Genom fallstudien vill jag göra en deskriptiv studie och bidra med ny kunskap kring området. Bryman (2011) beskriver att ett deduktivt förhållningssätt är det mest förekommande inom samhällsvetenskapen när det gäller att se på teori och praktik. I ett deduktivt arbete finns en utvald teori som man önskar testa mot en hypotes. När hypotesen är ställd samlas material in för att sedan verifiera hypotesen mot resultatet och teorin. Det teoretiska urvalet och hypotesen ligger till grund för och präglar materialinsamlingen. Resultatet av forskningen utmynnar i att hypotesen slutligen förkastas eller bekräftas för att sedan återknytas mot det teoretiska ursprunget (2011, s. 26-28). Genom detta arbetssätt vill jag försöka se om det finns kopplingar och använda kategorierna i analysmodellen för att beskriva vad den strategiska enheten gör.

3.3 Teoretisk materialinsamling

Inledningsvis under uppsatsarbetet valde jag att söka på internet för att skapa mig en uppfattning om teorier och perspektiv som fanns inom strategiarbete. Genom den ämnesguide som vi fått tillgång till via Campus Helsingborgs bibliotek fann jag länkar till sökmotorer, artikeldatabaser och olika informationsplattformar. Initialt använde jag dessa för att skapa mig en uppfattning och orientera mig inom området för att senare mer ringa in olika intressanta perspektiv. Parallellt med detta använde jag bibliotekets tjänster och beställde intressant litteratur som ytterligare beskrev ämnet. Under handledningstillfällena har jag fått värdefulla tips på olika infallsvinklar, forskare och artiklar inom området vilka ligger till grund den förståelse jag skapat inom strategiområdet.

3.4 Fallstudie

Urvalet av intervjupersonerna skapades genom ett möte med min kontaktperson på Region Skåne. Min kontaktperson gav förslag på namn och kontaktuppgifter till personer som hon ansåg var lämpliga att beskriva verksamheten inom Utvecklingscentrum. Urvalet som skedde var ett delvis styrt urval då kontaktpersonen valde ut personer som hade längst erfarenhet av facilitering och hade varit verksamma inom den strategiska enheten i cirka sju år (Intervju B, 2012-03-27). Resultatet av mötet med min kontaktperson och ytterligare mailkontakt med henne, resulterade i ett urval på åtta personer. Inom en vecka bokade jag in samtliga intervjuer som skulle genomföras under veckorna femton och sexton. Intervjuerna bokades in via mailkontakt, via kontaktpersonen men även i direktkontakt med intervjupersonerna via telefon. I slutet av vecka femton fick jag information om att en av intervjupersonerna tyvärr fått förhinder vilket gjorde att jag slutligen genomförde sju strukturerade intervjuer. Bryman (2011) beskriver att ett bortfall är vanligt under datainsamlingsprocessen (2011, s. 191-193). Detta tog jag medvetet höjd för när jag bokade in en extra intervju för att inte hamna i tidsbrist under genomförandet om situationen skulle uppstå.

Inför mitt samarbete med Region Skåne har jag haft två möten där jag har haft en dialog och två förberedande intervjuer med min kontaktperson. Dels för att skapa en relation men även för att skapa en helhetsförståelse för Utvecklingscentrums organisation och funktion. Mellan inledande möten har min kontaktperson och jag haft mailkommunikation. Under dessa förberedande intervjuer har endast anteckningar förts men intervjuerna har inte spelats in. Vidare har jag även fått ta del av skriftlig information om den strategiska enheten vilken skapat en grundläggande förståelse. Innehållet i dessa förberedande intervjuer är märkta med Intervju A, 2012-02-09 och Intervju B, 2012-03-27 i fallstudiens empiriska material.

Inför de mer omfattande intervjuerna skapades en intervjuguide, se bilaga 1, som skulle användas i de sju intervjuerna som förväntades bli av liknande karaktär. Intervjuguiden arbetades igenom och mappades med bokstäver som en kodning A-I efter det teoretiska urvalsom tidigare gjorts utifrån vilka svar som troligen skulle passa in. Kodningen bestod av de sju kategorierna baserat på Paroutis & Pettigrews (2007) material märkt med bokstäverna A-G, se bilaga 2. För att bearbeta de adaptiva och rekursiva handlingar och aktiviteter i analysmaterialet, märktes dessa delar med bokstäverna H och I, se bilaga 2. Genom de rekursiva aktiviteterna och handlingarna vill jag studera om det finns återkommande rutiner och hur befintlig kunskap används. Detta perspektiv har klassificerats med ett H under analysen. De adaptiva aktiviteterna och handlingarna vill jag nyttja för att studera hur Region Skåne anpassar sig mot omvärlden och hur de hanterar utveckling och

trender det vill säga yttre påverkan. Detta perspektiv är klassificerat med bokstaven I genom analysarbetet.

Bakgrunden till mappningen mellan frågorna och kategorierna var att jag ville säkerställa att jag skapat en möjlighet att försöka fånga alla kategorier samt underlätta struktureringsarbetet efter intervjuerna. Trots den teoretiska mappningen har jag, haft en öppenhet för att hitta nya poänger, nya vinklingar och låta sig överraskas under arbetet med fallstudien.

Fallstudiens syfte och intervjun baserade sig på att jag ville fånga det deskriptiva i varje intervju. Genomgående i intervjuerna ville jag få informanternas berättelser om deras vardagliga arbete, initiativ som de var involverade i samt fånga beskrivningen kring vad de utförde i sitt strategiarbete. I berättelserna eftersöktes unik och specifik information kring strategiarbete, vilket författarna Holme & Solvang (1997) menar kan komma fram genom en kvalitativ metod (1997, s. 78). I intervjuguiden försökte jag hitta ett tema och olika tematiseringar (Kvale, 1997, s. 91-93) för att hitta det som inte var generellt. Frågorna och tematiseringen märktes upp och kopplades till Paroutis & Pettigrew (2007) sju olika kategorier samt till de adaptiva och rekursiva aktiviteterna (Jarzabkowski med flera, 2004). Dessa mappningar skulle sedan ligga till grund för den analysmodell och bearbetning av empiri som skulle ske.

Bryman (2011) menar att denna typ av intervjuer där en frågeguide används som grund, skapar en situation under intervjun där flödet struktureras lite mer efter hur informantens berättelse är. Under en semistrukturerad intervju som Bryman (2011) beskriver, kan även intervjuaren skapa följdfrågor vilket gör situationen mer flexibel (2011, s. 206). Dessa sju semistrukturerade intervjuerna är uppmärksamma med och beskrivna genom uppsatsen med siffran ett till sju samt med datum för när de ägde rum. Det empiriska materialet har jag valt att hantera konfidentiellt, vilket Patel och Davidson (1994) beskriver som att materialet hanteras strikt men kan vid en förfrågan redovisas (1994, s. 62-63). Detta val baserar jag främst med tanke på att uppsatsen kommer att finnas tillgänglig och sökbar på internet.

3.4.1 Genomförande av intervjuer

Intervjupersonerna visade sig ha olika bakgrund, erfarenhet och profession. Informanternas arbetsplatser var utspridda inom regionen vilket innebar transporter inom Skåne för genomförandet. Intervjuerna hölls på Region Skånes huvudkontor i Västra Hamnen Malmö och på Stiftsgården i Höör samt på olika sjukhus i Skåne såsom SUS Malmö, Helsingborgs Lasarett, och Sjukhuset i Hässleholm.

Varje intervju inleddes med att presentera vem jag var och vilket syfte intervjun hade, vad intervjun handlade om samt hur materialet skulle bearbetas och resultera i efter intervjun. Detta för att informanten skulle känna till förutsättningarna och känna vad Bryman (2011) beskriver som en tillitsfull relation (2011, s. 213). Genom att utföra intervjuerna på detta sätt hoppades jag att det skulle ge tillförlitliga och ärliga svar, vilket i sin tur skulle kunna ge ett empiriskt material som var reliabelt (Bryman, 2011, s. 161).

Intervjuerna genomfördes i olika miljöer i anknytning till där informanten var verksam. Under intervjun hade jag intervjuguide framför mig samt en smartphone som användes för inspelning. Inga fältanteckningar (Denscombe, 2000, s.145) genomfördes under dessa sju intervjuer. Samtliga intervjuer varade mellan femtio minuter till en timme och tjugo minuter.

3.4.2 Bearbetning av material

Efter genomförda intervjuer transkriberades allt inspelat material till skriftliga word dokument. Transkriberingen gav ett positivt återskapande av vad som sagt trots det arbete som låg bakom transkriberingen. Varje intervju tog cirka fem till sex timmar att transkribera. Bryman (2011) menar att inspelning och transkribering handlar om att man försöker fånga vad som sägs i intervjun men även hur det sägs. Då intervjuaren avlastas med att anteckna skapar detta en flexibilitet till att mer aktivt delta i samtalet (Bryman, 2011, s.428-430).

Efter genomförd transkribering fick jag ett tips under handledningen gällande hur bearbetning kunde ske av materialet. Genom att läsa och strukturera materialet i trädliknande former var det lätt att skapa en överblick för att därefter hitta olika teman och återkommande information. Sedan började analysarbetet och bearbetningen av det empiriska materialet. Kvale (1997) menar att genom att använda analys och tolkning där man försöker skapa sig en djupare förståelse understryker det att forskaren har ett hermeneutiskt perspektiv (Kvale, 1997, 182-183).

Genomgående under analysarbetet använde jag Paroutis & Pettigrew (2007) sju olika kategorier vilka jag kopplade samman med adaptiva och rekursiva aktiviteterna (Jarzabkowski med flera, 2004) som analysmodell.

3.5 Ifrågasättande av metoderna

Under uppsatsarbetet har jag försökt att hålla mig neutral och kritiskt granska, se samband och motsägande mellan olika teoretiska verk och empirin. Kvale (1997) beskriver den kvalitativa forskningen är som att man bygger en relation vilken forskaren inhämtar kunskap via under en intervjusituation. Vidare menar han att det under intervjun uppstår ett samspel mellan

intervjupersonen och intervjuaren. Genom samspelet i den situationen skapas ett band kring ett ämne (1997, s.21). Denscombe (2000) menar att det finns en intervjuareffekt genom att intervjuarens personlighet, kön, ålder och ursprung kan påverka intervjupersonens svar. Under samtliga intervju tillfällen försökte jag hålla min roll som intervjuare så neutral som möjligt. Jag är medveten om att tidigare erfarenhet, min bakgrund och ålder kan ha skapat en viss förförståelse vilket gjort att intervjun inte blivit neutral.

En annan kvalitativ metod som uppsatsen skulle kunna ha genomförts utifrån är genom ett induktivt förhållningssätt. Bryman (2011) menar att genom ett induktivt förhållningssätt försöker forskaren hitta ett samband mellan det teoretiska fältet och verkligheten genom det empiriska materialet. Resultatet som forskaren kommer fram till blir det bidrag som lämnas (Bryman, 2011, s. 28-29). Om fallstudien baserats på detta förhållningssätt och metod, skulle intervjuerna genomförts parallellt med den teoretiska bearbetningen och en mappning skulle inte genomförts innan intervjuerna.

I detta metod kapitel har jag beskrivit bakgrunden till uppsatsens ämne. Uppsatsens metoder och analysverktyg har redovisats. Vidare har en alternativ metod för genomförandet av fallstudien presenterats. I nästkommande kapitel kommer fallstudiens organisation presenteras.

4 Fallstudiens organisation – Region Skåne

Under detta kapitel kommer fallstudiens övergripande organisation att beskrivas. Vidare kommer en översiktlig bild ges för den strategiska enheten Utvecklingscentrum som kommer användas i fallstudien.

Region Skåne är ett övergripande organ i Skåne som är politiskt styrt via Regionfullmäktige. Politikerna som sitter i Regionfullmäktige väljs av Skånes medborgare. Den nuvarande strukturen och organisationen av Region Skåne bildades den 1 januari 1999. Bakgrunden till varför Region Skåne bildades var att det fanns ett behov att politiska beslut skulle komma närmre den enskilde medborgaren. Men framförallt fanns ett behov att uppnå en bättre samordning av resurser inom regionen. Inom Region Skånes organisation finns resurser för vård, kommunikationsmedel till exempel Skånetrafiken men även för näringslivsutveckling och kultur i Skåne. Regionen omfattas totalt av trettiofyra skånska kommuner och ansvarar för att samverka med omgivningen för att vårda regionens intresse (Region Skånes hemsida). Organisationen inom Region Skåne har idag cirka trettiofyra tusen anställda (Intervju 4, 2012-04-11).

Regionen har fokus på ständig utveckling och innovation och arbetar därför med strategiska initiativ och utvecklingsprogram för att behålla attraktionen för området. Stort fokus finns framförallt på att bibehålla det innovativa förnyelsearbete som pågår inom organisationens områden (Region Skånes hemsida). Ett av Regions Skånes utvecklingsprogram har följande mål och vision: ”Vårt mål är att bli bäst i landet på vård. För att nå dit måste vi höja kvaliteten, öka tillgängligheten, förbättra produktiviteten och skärpa den ekonomiska styrningen.” (Citat hämtat från Region Skånes hemsida, Förnyelse Presentation Förnyelsearbete 2010-03-01). Ett annat initiativ är Skånsk Livskraft som är grunden för det arbete som den strategiska enheten Utvecklingscentrum arbetar med (Region Skånes hemsida, Utvecklingscentrum).

4.1 Enheten Utvecklingscentrum

En av Region Skånes strategiska enheter inom tjänstemannaorganisationen är Utvecklingscentrum som finns beskriven i bilaga 3. Den strategiska enheten ska verka för en kultur inom Region Skåne där ständig utveckling och ständiga förbättringar etableras (Region Skånes hemsida, Utvecklingscentrum). Visionen och drivkraften bygger på det politiska beslutet bakom Skånsk Livskraft (Ainalem & Berg, 2011) vilket utgör grunden för det arbete som Utvecklingscentrum utför (Intervju A, 2012-02-09).

Enheten och teamet leds av enhetschef och är idag organiserad under den personalstrategiska enheten (Bilaga 3, Region Skånes tjänstemannaorganisation & Intervju A, 2012-02-09). Utvecklingscentrum etablerades år 2005 och består idag av ett fåtal heltidsanställda strateger, några deltidsanställda och en mindre administration. Till Utvecklingscentrum finns även knutet ett trettiotal handledare vilka arbetar deltid i den strategiska enhetens regi av sin totala arbetstid inom Region Skåne. Vanligtvis arbetar en handledare tio till tjugo procent för Utvecklingscentrum. Denna arbetstid belastar inte Utvecklingscentrums budget utan finansieras av respektive anställds ordinarie avdelning. Skulle det under perioder bli mer tid exempelvis femtio procent belastas Utvecklingscentrums budget (Intervju A, 2012-02-09).

Utvecklingscentrum har alltid patient, kund eller brukaren i centrum när förbättrings- och utvecklingsarbete genomförs. Detta för att inte missa hälso- och sjukvårdens viktigaste fokus som är patienten (Intervju B, 2012-03-27). Utvecklingscentrums kunder är samtliga regionala enheter och kommuner inom Region Skåne men i dagsläget arbetar enheten till största del med hälso- och sjukvården (Intervju 4, 2012-04-11).

Ett övergripande arbete som Utvecklingscentrum genomfört genom Ainalem och Berg (2011) är att studera vad de olika förbättringsprogrammen resulterat i. Utvärderingen baserar sig på åren 2007 till 2009 där de har studerat om förbättringsarbetet gett resultat. Denna studie har blivit internationellt uppmärksammat och under våren 2012 presenterades denna på BMJ's konferens "Quality and Safety in Healthcare" i Paris (Intervju 3, 2012-04-11).

Studien bygger på ett utvärderingsinstrument framtaget av The Institute for Healthcare Improvement (IHI). Detta instrument är en utvärderingsskala som de sedan applicerat på femtioen olika team som deltagit i Utvecklingscentrums förbättringsprogram under ovanstående angivna år. Skalan bygger på att teamen utför en självuppskattning var de befinner sig i sitt utvecklingsarbete. Resultatet av studien visade att en fjärdedel av teamen hamnade på en utmärkande nivå enligt IHI-skalans bedömning och att förbättringsarbetet hade fortsatt efter avslutat program i olika omfattning (Ainalem & Berg, 2011).

5 Redovisning, analys & resultat

Under detta kapitel kommer redovisning av det empiriskt insamlade materialet att ske. Vidare kommer innehållet att analyseras utifrån de två valda frågeställningar och Paroutis & Pettigrews (2007) sju kategorier som perspektiv och slutligen kommer resultatet att presenteras.

5.1 Hur genomförs strategiskt utvecklingsarbete?

Inom den strategiska enheten Utvecklingscentrum finns en organisation som består av utvecklingsstrateger, programansvariga, handledare och koordinatörer organiserade under en gemensam enhetschef. Medarbetarna har i grunden olika professioner såsom undersköterska, sjuksköterska, ekonom och arbetsterapeut. Det alla intervjupersoner har gemensamt är att de uttrycker ett gediget intresse för förbättrings- och utvecklingsarbete vilket ursprungligen skapats av olika bakgrund (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 2, 2012-04-11, Intervju 3, 2012-04-11, Intervju 4, 2012-04-11, Intervju 5, 2012-04-17, Intervju 6, 2012-04-17 & Intervju 7, 2012-04-19).

De förbättringsprogram och initiativ som drivs inom Utvecklingscentrums regi kommer vidare definieras som ”program”. Medarbetare från den strategiska enheten som har rollerna programansvarig och handledare, kommer definieras som ”programledning” när båda rollerna är involverade. Detta för att förenkla för läsaren under den redovisningen.

5.1.1 Stödjande aktiviteter (Kategori 5, Supporting)

Den kategori som analysen inleds med är Paroutis & Pettigrews kategori Supporting (2007, s.99-131). I nedanstående empiriska redovisning återfinns även en stor del aktiviteter som kan klassificeras mot uppsatsens ”Strategy as Practice” perspektiv (Whittington, 2003).

Vid initierandet av nytt program utförs en mängd olika aktiviteter. Är det ett program som sedan tidigare arrangerats väljer den programansvarige ut vilka handledare som ska knytas till programmet. En viktig poäng är att det inte alltid är samma personer som finns i programledningen. Att skifta handledare ger i sin tur en förnyelse inom programmet (Intervju 1, 2012-04-10). När programledningen är utsedd träffas programansvarig, handledare och programadministratören för att planera upplägg och innehåll för hela programmet (Intervju 5, 2012-04-17). En av aktiviteterna som genomförs under planeringen är att gå igenom tidigare genomförda programs utvärderingar för att anpassa och förbättra inför det kommande programmet (Intervju 1, 2012-04-10). När planeringen genomförs designas programmet och planering görs av vilka strategiska metoder och verktyg som skall ingå (Intervju 6, 2012-04-17).

Ett test som nyligen genomförts inom ett av programmen är att skicka ut ett välkomstbrev innan uppstart där deltagarna ska fundera ut ett konkret arbete som de kan genomföra inom programmet. På så sätt har deltagarens tankearbete startat innan programmet påbörjas och belastar då inte programmet tidsmässigt med att identifiera ett område (Intervju 1, 2012-04-10).

När programmet är igång är det viktigt att programansvariga och handledare lyssnar in och är flexibla för att anpassa upplägget efter deltagarna för att få ut så mycket som möjligt (Intervju 1, 2012-04-10). I allt arbete som genomförs under programmets gång är det viktigt att alltid hålla fokus på patienten. Patienten är den gemensamma nämnaren i allt arbete inom hälso- och sjukvården (Intervju 2, 2012-04-11). Målet för varje program är att lära ut metoder och verktyg så att deltagarna själv kan leda verksamhetsutveckling i sin verksamhet (Intervju 4, 2012-04-11).

När ett program startas besöker handledarna sina deltagares respektive verksamheter för att bilda sig en uppfattning och framförallt förankra att verksamhetens ledning uppfattat vad initiativet kommer att kräva av dem och vad det kan innebära för deras verksamhet. Chefen för verksamheten ska finnas med och vara stödjande under programmet. Annars riskeras det uppstå en situation där deltagaren kanske inte har mandat att utföra arbetet på hemmaplan (Intervju 1, 2012-04-10). Deltagarna inom ett program bör försöka identifiera vad som är påverkbart i sin verksamhet och vad som ligger utanför det som är påverkbart. Annars riskerar deltagaren bli besviken (Intervju 2, 2012-04-11). Många deltagare som anmäler sig till program beskrivs som riktiga eldsjälar i sin egen verksamhet. Det gäller för programledningen att ge stöd åt dem när deltagarna möter motstånd i sin egen verksamhet (Intervju 3, 2012-04-11). Om det skulle visa sig att det finns problem inom verksamhetens organisation måste chefen ta sitt linjeansvar och agera. Det kan vara väldigt svårt för en handledare att säga nej och lyfta frågan menar intervjupersonen. Men det är ett måste, att handledaren vet sin roll och kan sätta en gräns (Intervju 1, 2012-04-10). En av intervjupersonerna lyfter fram och motiverar genomförandet av ett arbete i en verksamhet. Har ledningen bestämt att man ska göra ett förbättringsarbete i en verksamhet så är det inte tillåtet för andra medarbetare att motarbeta det (Intervju 3, 2012-04-11).

Handledarna inom programmen har flera team och deltagare som de handleder vilka befinner sig i olika faser och inom flera program. En av handledarna menar att tre team parallellt är det man orkar med att stötta om man ska göra ett bra jobb. För att individen som handledare ska orka, måste man känna till tanken bakom förändring och samtidigt veta vad som kan förändras för att i sin tur förbättras och utvecklas vidare. Alla team som handledaren möter beskriver sig som unika och

komplexa och väldigt speciella. Detta har alla handledare lärt sig bemöta med ett leende (Intervju 6, 2012-04-17). Den pedagogikutbildning som flera av handledarna genomgått, menar de har hjälpt dem att förbättra koncept och programmets upplägg ytterligare. En av handledarna menar att det är först när de positiva fördelarna överväger de negativa aspekterna i verksamheten, som arbetet och utvecklingen får spridningseffekt (Intervju 2, 2012-04-11).

Stöd och support inom utbildningar som omfattar några heldagar till exempel inom risk- och händelseanalyser hanteras något mer isolerat. Inom utbildningen är det två medarbetare som ansvarar och driver utbildningen. Administration och support mellan utbildningarna hanteras via dessa två ansvariga. Mellan utbildningsdagarna kommer det ofta frågor kring hur de olika metoderna ska hanteras när verksamheterna väl ska genomföra en händelse- eller riskanalys. De större sjukhusen har egna stödenheter som ger stödjer när händelse- och riskanalyser ska genomföras. Men på de mindre sjukhusen finns inte samma omfattning av stöd vilket gör att frågorna ofta hamnar hos de ansvariga när metoderna ska användas praktiskt i verksamheten (Intervju 7, 2012-04-19). En stor del av utbildningen handlar om att ge feedback på de genomförda rapporterna som deltagarna gjort i sin verksamhet. Som ansvarig för utbildningen måste man på ett konkret sätt ge konstruktiv feedback för att deltagaren ska uppfatta vad som är rätt och fel (Intervju 7, 2012-04-19).

Idag är det cirka fyrtio procent av deltagarna, som får uppdrag efter att de genomgått en riskanalys utbildning och något mindre inom händelseanalys utbildningen. En av de ansvariga berättar att under det senaste regionala mötet tog den regionala chefsläkaren en diskussion med sina chefsläkare om att kompetensen som finns tillgänglig måste utnyttjas. Intervjupersonen menar att går en deltagare en regional utbildning ska han eller hon också i skarpt läge kunna göra analyserna enligt hennes bedömning. Och då måste också kompetensen utnyttjas (Intervju 7, 2012-04-19).

En annan dimension utifrån ett risk- och händelseperspektiv menar den utbildningsansvarige är att organisationen inte är mogen. Det borde finnas en konkret utbildning eller informationstillfälle för uppdragsgivarna som är cheferna. För att få en korrekt genomförd analys så måste grunden och en korrekt uppdragsbeställning finnas där (Intervju 7, 2012-04-19).

Av fallstudien framgår det att programmen inom Utvecklingscentrum har en standardiserad karaktär där ramarna för programmet finns satta sedan tidigare. Inom programmen finns en viss flexibilitet där programledningen anpassar innehållet i ramarna utifrån deltagarna för att hitta metoder och redskap som passar in. Ett program nyanseras genom kunskapsöverföring från

programledningen. Denna kunskapsöverföring ställer krav på kompetens och erfarenhet för programledningen som leder programmet. En variation kan uppstå beroende på vilken kompetens och erfarenhet som finns representerat inom programledningen. Det som även kan präglade är personernas olika styrkor och intresse för ämnet. Kunskapsöverföringen från den strategiska enheten sker genom programmets möten och genom handledning i deltagarens verksamhet. Däremellan finns även möjlighet för stöd via telefon och mail.

För att ett aktivt kunskapsutbyte ska vara möjligt utifrån kategorin Supporting (Paroutis & Pettigrew, 2007, s.99-131) måste representanter från två olika team vara involverade. Genom programupplägget skapas en möjlighet att interagera och utbyta kunskap inom flera team då deltagarna har sin tillhörighet inom olika team inom hälso- och sjukvården i Region Skåne.

För kategorin Supporting finns adaptiva och rekursiva handlingar och aktiviteter enligt Paroutis & Pettigrew (2007, s.99-131). Baserat på fallstudiens material har Utvecklingscentrum stor del rekursiva aktiviteter och väldigt adaptiva aktiviteter baserat på kategorins innehåll i förhållande till antalet medarbetare inom den strategiska enheten. Anledningen till den större andelen rekursiva aktiviteter förmodligen på att programmen erbjuder ett standardiserat innehåll där flexibiliteten och utvecklingen är begränsad.

Baserat på Jarzabkowski och Spees (2009) och Jarzabkowski med fleras (2004) studie kan Utvecklingscentrums olika program utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv, klassificera programledningen inom varje program som practitioners. Programmet, metoderna och verktygen som används handlar om practices. Slutligen skulle programmets innehåll och aktivitetsflöde klassas som praxis.

Med bakgrund till ovanstående genomförd analys har Utvecklingscentrums strategiska enhet en tyngd inom kategorin Supporting (Paroutis & Pettigrew, 2007, s.99-131). Däremot ges en möjlig variation inom programmet när det gäller kunskapsöverföring beroende på vilka individer från den strategiska enheten som bemannar programmet. Detta med tanke på att individerna har olika lång erfarenhet, olika utbildningsbakgrund och olika roller i sin ordinarie verksamhet. Dessa olikheter kan både innebära en svaghet men även en styrka för programmen då individerna kompletterar varandra.

5.1.2 Verkställande aktiviteter (Kategori 1, Executing)

Under avsnittet nedan beskrivs aktiviteter som klassificeras under kategorin Executing enligt Paroutis & Pettigrew (2007, s. 99-131) modell. Arbetet i den strategiska enheten beskrivs av intervjupersonerna handla om löpande administration, planering och förberedelse av material. Att hantera mailkommunikation löpande, besvara frågor på telefon och föra en löpande dialog med sina programteam är några av de sakerna som uppkommer under intervjuerna (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 3, 2012-04-11, Intervju 4, 2012-04-11, Intervju 7, 2012-04-19). Flera av individer som jobbar deltid som handledare inom Utvecklingscentrum driver även utveckling- och förbättringsarbete i sin ordinarie verksamhet. För dessa individer är det viktigt att vara synlig i sin verksamhet (Intervju 1, 2012-04-11 & Intervju 6, 2011-04-17).

En stor del av arbetstiden inom Utvecklingscentrum går åt till arbete ute i programmen och i möten med deltagarna. Det handlar om att föreläsa, facilitera möten och framförallt lära ut verktyg och metoder till deltagarna. För att genomföra detta krävs planering och förberedelser för att kunna prestera vid varje tillfälle (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 2, 2012-04-11, Intervju 3 2012-04-11).

För koordinatören i det strategiska teamet handlar arbetet om att förbereda och följa programmen för att kunna bistå med rätt administration under programmets gång. Koordinatören menar att det hon utför inom administration, det hon är duktig på och programledningen kan istället fokusera på genomförandet i programmen. Därmed menar koordinatören att Utvecklingscentrum använder sina handledares tid på ett effektivt sätt vilket leder till att de därför inte behöver använda mer än nödvändig tid från den ordinarie verksamheten (Intervju 5, 2012-04-17).

I ansvaret hos enhetschefen ingår att hantera den strategiska enheten i sin helhet. Löpande avstämning och dialog om pågående aktiviteter och program sker med alla medarbetare. Cirka två gånger per år samlas alla inom den strategiska enheten och i samband med det sker oftast någon form av utbildning till exempel inspirerande föreläsningar eller kortare utbildning. Enhetschefen representerar Utvecklingscentrum i olika möteskonstellationer till exempel ledningsgruppsmöten och andra samverkansmöten. Inom det regelbundna arbetet ingår även att diskutera nya initiativ och formulera kontrakt med kunder och uppdragsgivare. Kontrakten ska utgöra ett underlag för att kunna leverera tydliga initiativ. Dokumenten är speciellt värdefulla att kunna gå tillbaka till för att mäta samt tydliggöra vad som beställts och vad enheten levererat (Intervju 4, 2012-04-11).

Flera medarbetare inom den strategiska verksamheten beskriver enhetschefens arbete som oerhört värdefullt för enheten. Utan hennes gedigna och engagerade arbete skulle inte enheten vara vad den är idag. Trots att enhetschefen beskrivs som en ständigt uppbokad person menar handledarna att hon fungerar som ett bollplank i många frågor, stöttar och koordinerar arbetet på ett väldigt bra sätt inom enheten. Skulle en handledare stöta på problem i något program känner de en trygghet att kontakta enhetschefen och rådgöra om hur de ska lösa en situation (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 2, 2012-04-11, Intervju 5, 2012-04-17).

Genom studien visar detta att arbetet som sker inom Utvecklingscentrum är på olika nivåer beroende på hur stor andel man arbetar inom den strategiska enheten. De individer som arbetar heltid inom enheten har en större del rekursiva aktiviteter som handlar om att förbereda och skapa material som hela den strategiska enheten kan dra nytta av. Individerna som arbetar en deltid inom Utvecklingscentrum har inte lika stor del inom kategorin Executing. Utan deras arbete fokuseras på att praktiskt förbereda sig inför programmet för att kunna leverera tjänsten och prestationen från den strategiska enheten. Detta med bakgrund till att deras arbetstid disponeras mer ute i programmen och genom möten med teamen i program.

Baserat på fallstudiens alla intervjuer sker ett genomförande till största del inom programledningen. De individer som skiljer sig något från detta är de som har en mer omfattande arbetstid inom Utvecklingscentrum. Enhetschefen och koordinatören är exempel individer där rekursiva aktiviteter sker mer enskilt än i grupp.

Under samtliga av fallstudiens intervjuer har enhetschefens prestation för den strategiska enheten lyfts fram som mycket betydelsefull. De intervjuade personerna menar att enhetschefens arbete att skapa delaktighet och ge stöd inom teamet är något som medarbetarna ser positivt på. Alla inkommande nya aktiviteter och initiativ till det strategiska teamet samt kommunikation går mestadels genom enhetschefen. Detta innebär att utifrån de kringliggande organisationerna inom regionen, hanteras mestadels av de adaptiva aktiviteterna via enhetschefen.

Baserat på kategorin Executing enligt Paroutis & Pettigrew (2007, s.99-131) modell, är en slutsats att mycket kring de rekursiva aktiviteterna baseras på att förbereda insatsen för att kunna prestera programmen. Verkställandet som sker utifrån gruppens kompetens i sin helhet och utgör förmodligen en standardiserad del för att kunna prestera programmen när individerna endast har en liten del arbetstid inom den strategiska enheten.

5.1.3 Koordinerande aktiviteter (Kategori 4, Coordinating)

Inom kategorin Coordination (Paroutis & Pettigrew, 2007, s.99-131) är den viktigaste aktiviteten som beskrivs genom fallstudien att sprida kunskap. Utvecklingscentrums huvudsakliga uppgift är att sprida utvecklings- och förbättringsarbete inom Region Skåne (Intervju 5, 2012-04-17). Det handlar om att övergripande sprida förbättringskunskap, systematiskt tänkande, systematiska metoder och att ha ett processorienterat synsätt samt att tänka kundfokuserat. Genom utvecklingsarbete regelbundet beslut på fakta, arbeta med ständiga förbättringar och skapa delaktighet. Det är något som är genomgående i Utvecklingscentrums verksamhet och uppdrag (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 2, 2012-04-11, Intervju 3, 2012-04-11, Intervju 4, 2012-04-11). Detta uppdrag hanteras på en övergripande nivå via enhetschefen och några heltidsanställda. Inom programmen handlar det om en begränsad isolerad mängd teamdeltagare som genomgår varje program, där koordination sker mellan deltagarna. Någon koordination mellan program sker idagsläget inte förutom via goda exempel och de utvärderingar som sker efter varje avslutat program.

Utvecklingscentrums olika större program delas upp i så kallade lärseminarier. Varje program har i genomsnitt nio eller tio lärseminarier där deltagarna genomgår olika steg. Ett lärseminarium kan innefatta ett heldagsmöte eller ett internat på två dagar. Internat anordnas på någon kursgård där deltagarna arbetar tillsammans under två dagar. Under ett lärseminarium sker korta teoretiska pass varvat med olika scenarier som testas. I början av ett program fokuseras föreläsningarna kring kartläggning av en verksamhet. När deltagarna fått grunderna går de vidare och studerar kommunikation och gruppdynamik, för att slutligen testa olika verktyg via olika scenarier. I dessa moment krävs mycket utrymme för flexibilitet och olika lösningar, vilket ställer stora krav på programledningen (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 3, 2012-04-11, Intervju 6, 2012-04-17). Mellan programmens lärseminarier får deltagarna driva sitt förändringsarbete på hemmaplan. Det kan handla om att mäta olika saker, identifiera olika problem eller intervjua personer i verksamheten (Intervju 3, 2012-04-11).

Ett av Utbildningscentrums strategiska initiativ handlar om patientsäkerhet vilket innebär en kortare utbildning kring händelse- och riskanalyser. Utbildningen baseras på en nationell handbok som är utgiven av Socialstyrelsen. På utbildningen förmedlar programansvarig den grundläggande metodiken, fångar upp behov och fördjupar gruppen inom eventuella områden där ett behov finns inom. Utbildningen varvas med diskussioner och praktiska övningar (Intervju 7, 2012-04-19).

Inom programmen sker koordination på olika nivåer. Initialt under ett program försöker programansvarig i samråd med enhetschefen hitta en så optimal sammansättning av programgruppen som möjligt vilket ger ökad kvalitet till programmets deltagare. Programledningen bör vara tvärprofessionell vilket även ger ett ökat lärande mellan olika professioner (Intervju 1, 2012-04-10). Efter varje genomfört program hålls en gemensam avslutning dit respektive chef bjuds in (Intervju 2, 2012-04-11).

Vid ett tillfälle genomfördes ett program där alla team inom programmet var från ett och samma sjukhus. Ledningen på sjukhuset var engagerade och närvarade under programmet. En av handledarna lyfter upp detta som ett gott exempel där ett engagemang från ledningen har stor betydelse för resultatet. Intervjupersonen menar att det kan finnas stordriftsfördelar när det är många team som kommer från samma sjukhus men lika värdefullt är det att ha team från olika sjukhus som lär av varandra. Dock kan en fördel vara när teamen kommer från ett och samma sjukhus att det ger lite extra skjuts i arbetet på hemmaplan (Intervju 2, 2012-04-11).

Inom Utvecklingscentrum sker ett koordinerat arbete som handlar om utvärdering av genomförda program. Utvecklingscentrum har i samarbete med The Institute for Healthcare Improvement, IHI, fått tillåtelse att använda och översätta en självskattningsskala där varje team inom programmet bedömer sin utveckling igenom efter genomfört deltagande. Samtliga utvärderingar dokumenteras och skickas in centralt till enhetschefen (Intervju 3, 2012-04-11). Sedan år 2007 utvärderas och mäts även teamen senare efter sitt deltagande i Utvecklingscentrums program för att se om ytterligare utveckling har skett över tid (Intervju 3, 2012-04-11). Tyvärr sker det ofta personalbyte inom teamen vilket gör att det är svårt att fånga de som ursprungligen deltog i programmet (Intervju 6, 2012-04-17).

I dagsläget finns ingen individuell utvärdering av respektive medarbetares prestation inom Utvecklingscentrum (Intervju 2, 2012-04-11, Intervju 4, 2012-04-11 & Intervju 7, 2012-04-19). En av handledarna ser inte det direkta behovet av det. Skulle det vara så att de är missnöjda med arbetet, då får förmodligen enhetschefen reda på det (Intervju 2, 2012-04-11). I motsats menar en annan person som blivit intervjuad att detta skulle bli ett värdefullt intyg att mäta prestationen och sätta upp mål som ska presteras. Dock är det osäkert hur detta skulle se ut (Intervju 5, 2012-04-17). En person menar att det ibland kan upplevas att nivån inom Utvecklingscentrum blir för teoretisk och för avancerad vilket gör att verkligheten tappas något (Intervju 7, 2012-04-19).

Inom risk- och händelseanalyser finns en konkret belöning från Socialstyrelsen per genomförd riskanalys på fyrtyotusen kronor. Skulle analysen blivit välgenomförd kan den hamna på excellence nivå och belönas med ytterligare tiotusen kronor från Regeringen. Under förra året genomfördes en mängd sådana analyser inom SUS Malmö som hamnade över det krav som var satt som miniminivå vilket gjorde att det blev en större summa pengar som tillföll sjukhuset. Denna summa gick oavkortat till att täcka det rådande budgetunderskott som rådde vid tidpunkten och de individer som presterat analyserna belönades inte. Den programansvarige menar att det hade varit en idé att en del av summan hade tilldelats personalteamet för exempelvis utbildning för att uppmuntra ytterligare till goda prestationer (Intervju 7, 2012-04-19).

Av uppsatsens fallstudie och intervjuer beskrivs att för att säkerställa leveransen inom programmen används en typ av standardiserade program där deltagarna får ett relativt grundläggande bas inom programmet. Denna bas innebär att ett visst antal moment ska hanteras under varje program men att det finns möjlighet för programledningen att nyansera delar av innehållet beroende på deltagarna. Det finns vissa program som har en svensk nationell styrpunkt där utbildningsunderlaget inom programmet styrs av en handbok framtagen inom Socialstyrelsen.

Genom den övergripande kommunikationen och interaktionen som i huvudsak sker via enhetschefen kommer ny information och beslut som påverkar den sociala kontexten inom enheten Utvecklingscentrum. Detta kan i sin tur ge effekter på hur program ska genomföras eller hur arbetet inom enheten ska bedrivas. Slutligen kan vi konstatera att programarbete som regelbundet är till största del standardiserade handlingar innebär rekursivt arbetet.

Utifrån det material som presenterades under avsnittet om verkställande handhas mycket av koordinationen centralt på den strategiska enheten och via enhetschefen. Inom kategorin Coordination sker den övergripande styrningen och det som påverkar den sociala kontexten i den strategiska enheten. En begränsning som finns mellan programmen idag är att det inte sker någon koordination av lärande mellan de olika programmen.

5.1.4 Reflekterande aktiviteter (Kategori 2, Reflecting)

Kategori Reflecting handlar om att reflektera hur olika aktiviteter bidragit till strategiarbetet (Paroutis & Pettigrew, 2007, s.99-131). Det arbete som sker inom Utvecklingscentrums program handlar till stor del om implementering utifrån de ramar och modeller som är framtagna. Utifrån programmet kan de regelbundet utförda programutvärderingarna ligga till grund för att utveckla strategiarbetet inom programmen.

En av förutsättningarna att komma med i Utvecklingscentrums program är att deltagaren har ett aktivt ledarskap. En av intervjupersonerna beskriver att deltagaren kan ha hur många goda idéer som helst men om inte individen har ett ledarskap i sig kommer inte någon förändring och utveckling att ske. Vidare beskriver intervjupersonen att den struktur som Utvecklingscentrum har idag måste bibehållas. Detta för att kunna åstadkomma det utveckling- och strategiarbete i den omfattning som sker idag. Den bemanningsmodell som Utvecklingscentrum arbetar utifrån, gör att handledarna har sitt ursprung från flera olika verksamheter. Detta i sin tur ger Utvecklingscentrum en värdefull input från delar av den ordinarie verksamheten (Intervju 3, 2012-04-11).

Inom den strategiska enheten finns ett tydligt uttalande och uppmuntrande från enhetschefen som menar att vidareutbildning är något positivt och ett måste för att kunna leverera kvalitet inom programmen på lång sikt (Intervju 1, 2012-04-10). Frågar de anställda sin enhetschef om de får åka på en utbildning eller på en konferens ser enhetschefen positivt på det (Intervju 7, 2012-04-19).

I Utvecklingscentrum förmedlas en underbar positiv anda menar en av intervjupersonerna. De anställda drivs av att arbeta med förändringar och utveckling. Samtidigt är de medvetna om att det tar tid att arbeta med förändringar inom verksamheten (Intervju 1, 2012-04-10). Som handledare kommer kraften genom de lyckade projekten, det är dessa som håller motivatinen uppe. Handledaren beskriver att det är en underbar känsla att umgås med fantastiska och utvecklande människor vilket gör det svårt att hålla sig ifrån arbetet. En känsla av ett vanebildande målas upp kring att ha en anknytning till Utvecklingscentrum. Lika ofta som positiva framgångar kommer menar intervjupersonen, lika ofta möter en handledare motsatsen av frustration och besvikelse (Intervju 2, 2012-04-11). Enhetschefen beskriver att en stor glädje i sitt arbete är att se handledarna växa och utvecklas i sina roller. Vilket i sin tur skapar en bättre enhet (Intervju 4, 2012-04-11).

En annan parameter som studien identifierat är den positiva bild som enhetschefen ger kring ständig kompetensutveckling och vidareutbildning. Genom att medarbetarna inom teamet hämtar in kunskap från makronivån påverkas mikronivån inom enheten, vilket i sin tur kan bidra till mer kvalitativt strategiarbete inom enheten. En annan aspekt och tanke genom analysen kring utbildningar för medarbetarna inom enheten är hur detta samordnas och koordineras. Vilka behov styr utbildningsbehoven och hur säkerställs det att Utvecklingscentrum har rätt kompetens både på lång och kort sikt. Personlig utveckling är något som tillhör de adaptiva aktiviteterna och utifrån fallstudiens resultat styrs dessa utifrån individernas eget önskemål.

Genom handledare som har sin ordinarie anställning inom Region Skånes ordinarie verksamhet, skapas ett starkt nätverk som kan nyttjas till flera olika saker. En av styrkorna är att Utvecklingscentrum kan på ett smidigt sätt kommunicera och sprida information samt framförallt känna av reaktionerna ute i verksamheten.

5.2 Hur initieras nya strategiska initiativ?

5.2.1 Initierande aktiviteter (Kategori 3, Initiating)

Kategori Initiating (Paroutis & Pettigrew, 2007, s.99-131) kan appliceras på Utvecklingscentrum och beskrivas som att aktiviteter kan triggas igång från internt eller externt perspektiv. Om aktiviteterna är av mer omfattande karaktär kan de ge inverkan på den sociala kontexten inom enheten. Exempel på aktiviteter som ligger utanför programmen är när verksamheterna har problem och kommer till Utbildningscentrum för en lösning. I denna situation kan en kombination av olika delar från programmen presenteras som en potentiell lösning för verksamheten.

Utvecklingscentrum har som strategiskt enhet en mängd pågående program och flera under planering. Nya uppdrag och initiativ till den strategiska enheten kan komma från en mängd olika håll, både från internt och externt. De externa initiativen kan exempelvis komma från Socialstyrelsen eller Regeringen. Ett exempel på ett sådant initiativ handlar om att minska tvång inom psykiatrin, vilket är en nationell utbildning. Då Skåne är tätbefolkat och har flera stora psykiatrier skulle en mängd utbildningar genomföras här. Utvecklingscentrum gjorde en förfrågan om det var möjligt att genomföra denna utbildning lokalt istället för att alla verksamheter skulle åka till Stockholm. Beslut fattades och programmet körs i Utvecklingscentrums regi och har haft ett tjugotal team som har genomgått utbildningen (Intervju 3, 2012-04-11). Andra uppdrag som kommer från extern nivå är till exempel SKL, Sveriges Kommuner och Landsting (Intervju 4, 2012-04-11).

Ett annat nationellt initiativ som genomförts på Regeringens uppdrag är tillgänglighetsprogram för primärvården. I programmet var det obligatoriskt att verksamheterna inom regionen skulle genomföra utbildningen. En av effekterna blev genom den obligatoriska styrningen att individerna upplevdes inte intresserade och visade lite delaktighet. Handledaren menade att detta upplevdes som bortkastad tid både för programledning och deltagare (Intervju 2, 2012-04-11).

Initiativ kan även komma internt inom Region Skåne. En årligen återkommande aktivitet är när Region Skånes övergripande strategi är satt och den strategiska enheten ska brytas ned och anpassa

den till sin verksamhet. Den strategiska enhetens mål och aktiviteter måste bidra till helheten inom Region Skåne (Intervju 5, 2012-04-17). Ett av de senaste uppdragen från Regionledningen och strategin som kommit är prioriteringen med cancervård inom regionen (Intervju 4, 2012-04-11). Andra interna uppdrag kan komma via att en verksamhet har problem och kontaktar enhetschefen för att få ett förslag på åtgärdsprogram. Skulle det visa sig i dialogen att problemet inte kan lösas med hjälp av Utvecklingscentrum, ges alltid förslag på alternativa kontaktvägar exempelvis via företagshälsovården inom Previa (Intervju 4, 2012-04-11). Enhetschefen för det strategiska teamet beskrivs utgöra en viktig del för Utvecklingscentrums kommunikation. Med en central placering i Regionhuset och ett stort kontaktnät kommer mycket av uppdragen till den strategiska enheten via henne (Intervju 2, 2012-04-11, Intervju 3, 2012-04-11, Intervju 5, 2012-04-17). Genom deltagande i möte och samtal med politiker och tjänstemän är det mycket av de övergripande uppdragen som går direkt via henne (Intervju 6, 2012-04-17).

Det kan också finnas uppdrag som fångas upp på olika håll i Region Skånes verksamhet, där Utvecklingscentrums strategiska team sätter samman en utbildning för att fylla ett behov. Ett av programmen som kommit till på den vägen är medicinska sekreterare som är ett välbesökt program (Intervju 4, 2012-04-11).

Av min studie framgår det att internt inom Utvecklingscentrum genomförs regelbundna justeringar och tester av mindre skala för att se om en viss idé är värd att lansera inom något program. På så sätt lanserar också Utvecklingscentrum nya tjänster eller nytt utbud. Den centrala koordineringen för nya initiativ och nya idéer sker via enhetschefen.

Övriga externa initiativ kan handla om en yttre påverkan där en organisation önskar att Utvecklingscentrum implementerar ett projekt eller synsätt i Region Skånes verksamhet. På så sätt kommer initiativet från en makronivå och ska anpassas inom den strategiska enheten till en implementeringsbar mikronivå. Genom denna hantering påverkas den sociala kontexten inom gruppen av en yttre parameter och indirekt styrning. Utifrån dessa initiativ krävs oftast en återrapporering för att se att Utvecklingscentrum levererat det som var avtalat. Däremot utförs ingen finansiell mätning på dessa prestationer. Utifrån det adaptiva perspektivet och handlandet hanteras de interna idéerna inom den strategiska enheten. Exempelvis när medarbetarna kommer med förbättringsförslag inom programmen. Hur stor omfattning detta utgör inom enheten är dock oklart. På den externa nivån hanteras utvecklingen och initiativen mer centralt genom enhetschefen eller någon heltidsanställd inom den strategiska enheten.

5.2.2 Aktiviteter i samarbete (Kategori 6, Collaborating)

Paroutis & Pettigrew (2007) beskriver i den sjätte kategorin som Collaborating (2007, s.110, 112-113). Inom kategorin finns aktiviteter som hänror sig till att vårda relationer mellan olika team. Utöver de program som genomförs inom Utvecklingscentrum, har enheten etablerade kontakter med flera enheter inom Region Skåne. Dessa kontakter går dels genom de olika handledarna som har sin ordinarie anställning i annan verksamhet men även via den strategiska enhetens kärna. Majoriteten av relationerna till Utvecklingscentrum hanteras via enhetschefen i form av olika möteskonstellationer.

Materialet från avrapporteringen inom olika program är en viktig del att Utvecklingscentrums gemensamma dokumentation. Alla programrapporter publiceras på Utvecklingscentrums hemsida och finns tillgängligt via internet. Utöver publiceringen på hemsidan skapas några rapporter i pappersformat vilka följer med på olika lärseminarier inom programmen och på kringliggande aktiviteter (Intervju B, 2012-03-27, Intervju 3, 2012-03-11, Intervju 6, 2012-04-17). Enda undantaget från denna generella hantering och publicering på hemsidan, är händelse- och riskanalysmaterialet. I dag publiceras eller delas inte några erfarenheter mellan organisationer på grund av sekretess. Det skulle dock finnas många vinster med att publicera alla genomförda händelse- och riskanalyser på en delad plats menar intervjupersonen (Intervju 7, 2012-04-19).

Inom utvecklingscentrum har hitills lokala initiativ drivit fram material som använts under programmen. När nationella initiativ etableras byter Utvecklingscentrum ut det tidigare lokala materialet för att anpassa det till Socialstyrelsens och Regeringens uppdrag och material. Ett exempel är initiativet bakom äldreomsorgen, där Utvecklingscentrum tagit fram en handbok men som ganska kort därefter ersattes med en nationell handbok via ett projekt som hette Senior Alert (Intervju 6, 2012-04-17).

Utvecklingscentrum försöker efterstäva erfarenhetsutbyte i informationshanteringen – att olika sjukhus får ta del av varandras material och då få nya perspektiv (Intervju 1, 2012-04-10). En annan intressant aspekt i erfarenhetsutbyten är mötet mellan olika professioner. En av handledarna som är undersköterska menar att hon ofta initialt möter motstånd från ”högre” professioner till exempel läkare. Ofta går detta över efter en stund men motståndet finns (Intervju 6, 2012-04-17).

Inom programmen används goda exempel från verksamheter, som har genomfört lyckade förändringar. En handledare menar att sprida och bjuda in de goda exemplen skapar en möjlighet

att andra kan använda bra idéer. Inom Utvecklingscentrum uppmuntrar man till att låna idéer från varandra bara idéerna sedan anpassas till den egna verksamheten (Intervju 6, 2012-04-17).

Andra övergripande initiativ som skapats genom åren är inbjudan till uppföljande återträffar till exempel för chefer som medverkat i ledarprogram (Intervju 4, 2012-04-11) Andra försök har genomförts till att skapa nätverk med syfte till kunskapsutbyte inom programområdena, dock har dessa inte blivit välbesökta (Intervju 7, 2012-04-19).

Detta visar att Utvecklingscentrum arbetar aktivt med att sprida information från sin verksamhet genom att publicera materialet på hemsidan. Detta kan tolkas som ett standardiserat sätt att sprida kunskap inom regionen. Det saknas dock material från risk- och händelseanalysarbetet, vilket skulle innebära en stor förbättring om detta fanns internt tillgängligt då det faktiskt kan bidra till att rädda liv genom att minimera riskerna inom hälso- och sjukvården.

Det nationella initiativet Senior Alert som infördes strax efter att Utvecklingscentrum skapat ett eget program, kan ses som ett dubbelarbete. Vilken kännedom som Utvecklingscentrum hade om det nationella initiativet är oklart. Men det är ytterst tveksamt att en strategisk enhet skulle lägga resurser på att utveckla utbildningsmaterial om det fanns ett nationellt initiativ som var på ingång.

Utvecklingscentrum använder aktivt många aktiviteter kring erfarenhetsutbyte. De beskriver att de använder olika resurser i form av goda exempel eller föreläsare inom programmen för att inspirera till vidare utvecklingsarbete. Utöver hemsidan finns inget aktivt forum där en deltagare kan föra en dialog med eller söka information från andra deltagare, vilket är en stor möjlighet för Utvecklingscentrum att bygga vidare på och etablera inom Region Skåne. Nätverken som Utvecklingscentrum har försökt etablera fungerar inte som de önskat vilket är synd utifrån ett långsiktigt perspektiv.

5.2.3 Aktiviteter för att skapa innehåll (Kategori 7, Shaping context)

Paroutis & Pettigrews (2007) sjunde och sista kategori Shaping context (2007, s. 110, 113-114) återges inom en mängd aktiviteter inom Utvecklingscentrum. Genom de tidigare presenterade kategorierna genom analysen har mycket av aktiviteterna inom Utvecklingscentrum klassificerats in i analysmodellen.

Under ett program är det viktigt att deltagarnas närmsta chefer finns med och är informerade om vilket arbete som pågår. När deltagarna ska genomföra ett arbete inom programmet med anknytning till sin verksamhet, är det av stor vikt att deltagarna har mandat att genomföra uppdraget. Det är viktigt att det är avgränsat för att känna att man som deltagare lyckats (Intervju 1, 2012-04-10).

Varje team och deltagare inom programmen får en handledare knuten till sin verksamhet. Handledarna som arbetar inom programmet ska minst en gång under programmets gång besöka deltagarnas verksamhet. Syftet med detta är att skapa en förståelse för verksamheten men även att stödja deltagaren eller teamet i sitt arbete t.ex. genom att förklara bakgrund och förankra utvecklingsarbete (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 2, 2012-04-11). I detta arbete kan handledarna även förmedla kontakter för tidigare genomförda utvecklingsarbete, så kallade goda exempel. Det kan vara goda exempel från andra sjukhus för att få nya perspektiv och inspiration till sitt eget arbete (Intervju 1, 2012-04-10, Intervju 3, 2012-04-11, Intervju 4, 2012-04-11). En av handledarna beskriver arbetet som; "Det är ju lite vår roll att sprida kunskapen" (Citat ut Intervju 5, 2012-04-17). Utvecklingscentrum ska vara ett naturligt forum för erfarenhetsutbyte och ska agera som bollplank i strategiskt arbete (Intervju 1, 2012-04-10).

Innehållet varierar från program till program. Det finns ett antal standardverktyg och grundläggande metoder som används i programmen, exempel på dessa är framtagande av processkartor, kartläggande mätningar, fiskbensanalyser, Six Sigma och Lean (Intervju 2, 2012-04-11 & Intervju 3, 2012-04-11). Metoderna och teorierna som används är välförankrade och har anknytning till akademien, till exempel används Demmings teori i förbättringskunskap frekvent. Genomgående i programarbetet hålls kunden, patienten eller brukaren i fokus, vilket är något som alla program har gemensamt (Intervju 3, 2012-04-11). Teori och praktik varvas med diskussioner för att uppnå en så djup nivå som möjligt (Intervju 7, 2012-04-19). Strukturen för programmen ser ungefär lika ut men en av handledarna beskriver att strategiskt sätt skulle Utvecklingscentrum där kunna bli ännu vassare. Mycket för att säkerställa att alla deltagare i programmen verkligen får samma nivå och innehåll i programmen (Intervju 1, 2012-04-10).

Under ett program sker ett antal standardföreläsningar. De deltagande teamen i sin tur rapporterar sitt arbete löpande och får feedback från programledningen (Intervju 2, 2012-04-11). Ibland bjuds föreläsare in som kan inspirera deltagarna. Ofta ger detta en större genomslagskraft, exempelvis om en läkare föreläser för andra med samma profession (Intervju 1, 2012-04-10). I vissa fall används

olika medarbetare inom Utvecklingscentrum som konsulter för att komma in och föreläsa i varandras program (Intervju 4, 2012-04-11). Deltagarna utvecklas och får stöd under programmet med hjälp av sina handledare och det är först när de verkliga resultataten kommer som framgång föds. Det är då det stora engagemanget från deltagarna och verksamheten skapas (Intervju 2, 2012-04-11). Även om inte deltagarna lyckas hela vägen fram i sitt arbete, har det skett någon form av utveckling (Intervju 4, 2012-04-11).

I slutet av varje program utför programledningen tillsammans med Utvecklingscentrums koordinator en sammanställning av deltagarnas rapporter i en gemensam programrapport. Programrapporterna publiceras på Utvecklingscentrums hemsida samt sprids i pappersformat till andra verksamheter (Intervju 3, 2012-04-11). Om det är ett nationellt initiativ eller annat externt uppdrag rapporteras materialet vidare till exempelvis SKL och de olika förvaltningscheferna inom Region Skåne (Intervju 4, 2012-04-11).

Övergripande initiativ som Utvecklingscentrum har etablerat är ett samarbete med forskare från Lunds Universitet och Chalmers men även andra högskolor och universitet, i syfte att få olika perspektiv på den strategiska verksamheten men framförallt ny kunskap och kompetens. En av handledarna beskriver att ny kunskap kommer utifrån och att de anställda på Utvecklingscentrum måste vara öppna för det (Intervju 2, 2012-04-11 & Intervju 4, 2012-04-11). Vidare beskriver handledaren att alla som arbetar inom Utvecklingscentrum alltid har tentaklerna ute för att hitta ny inspiration (Intervju 5, 2012-04-17).

Under åren har det skapats en utveckling i hur man ser patientprocessen. Handledaren menar att Utvecklingscentrum anpassat utvecklingen mot att ständigt fokusera på patienten i patientprocessen. Vilket han menar inte Utvecklingscentrum gjort tidigare (Intervju 2, 2012-04-11). Han beskriver vidare; ”Det har blivit en generell och nödvändig trend att tänka på helheten om vi ska åstadkomma några förändringar ur patientperspektivet” (Citat från Intervju 2, 2012-04-11).

Utveckling och anpassning mot omvärlden är något som Utvecklingscentrum ständigt arbetar med. Genom att delta på internationella konferenser och arrangemang hämtas inspiration och influenser. Senaste initiativet är hämtat från Danmark och England vilket bygger på att patienter som nyligen är utskrivna medverkar i programmen. Syftet med detta är att ständigt beakta patientfokuset (Intervju 2, 2011-04-11). En av intervju-personerna beskriver att de måste åka ut i omvärlden för att hitta inspiration till nya verktyg och att de måste ju förändras med omvärlden de också (Intervju 3, 2012-04-11). Utifrån enhetschefens perspektiv menar hon att enheten ständigt måste ta in nya

moment för att testa annars står utvecklingen stilla. Inom Region Skåne finns en potential med trettio-tre tusen kunder även om enheten endast arbetat med en liten del av alla regionanställda (Intervju 4, 2012-04-11).

En av handledarna uttrycker sin positiva inställning till enhetschefens arbete där intervjupersonen berömmar hennes konsekventa inställning till att ständigt våga testa. Genom att testa i mindre skala hittas nya former och nya saker som kan ge nya idéer. Det gäller att testa i systematiska former (Intervju 2, 2012-04-11).

En trend som funnits inom Region Skåne har varit Lean arbete. En av handledarna menar att Lean är ett bra verktyg om man fullföljer det och att de återinvesterar kapitalet i verksamheten igen. Men det har man tyvärr inte genomfört vilket skapar rädslor hos de anställda. Det måste finnas en trygghet när en förändring genomförs. Personalen i den verksamhet där utvecklingsarbetet sker måste känna att det som sparas återinvesteras i verksamheten (Intervju 6, 2012-04-17). En annan trend som som uppmärksammas inom regionen är patientsäkerhet, där det senaste handlar om att skapa en patientsäkerhetskultur. Med det menas att fokus måste ligga på helheten istället för på enskilda metoder (Intervju 7, 2012-04-19).

I genomgången av denna kategori beskrivs aktiviteter kring att skapa ett sammanhang, ramar och regler som enheten styrs och arbetar utifrån. Att skapa delaktighet ute i verksamheterna är något som är av stor vikt för Utvecklingscentrums framgång. Att sprida och skapa delaktighet är ett stort behov för att få en acceptans ute i den ordinarie verksamheten.

Genom att ändra i Utvecklingscentrums aktiviteter förändras också kontexten inom den strategiska enheten. I samarbete med olika universitet och högskolor får den strategiska enheten nya influenser och idéer. Nya teoretiska begrepp kommer in vilket ger en prägel på utförandet inom programmen.

Slutligen, den allra viktigaste aktiviteten inom Utvecklingscentrum handlar om interaktionen och kommunikationen genomgående inom Region Skåne. Om den strategiska enheten ska få spridning och delaktighet ute i verksamheten måste det finnas ett aktivt agerande. Aktiviteterna måste hanteras på olika nivåer allt från enhetschefens delaktighet i ledningsgruppsmöten till handledarens aktiva stöd i en deltagares verksamhet.

5.3 Resultat och slutsatser

Uppsatsens huvudsakliga syfte var att bidra med att utveckla kunskap kring strategiarbete inom hälso- och sjukvården. Och mer specifikt undersöka en avgränsad strategisk enhets arbete. I nedanstående del kommer uppsatsens två frågeställningar slutligen att besvaras samt kommer det huvudsakliga bidraget presenteras.

5.3.1 Hur genomförs strategiskt utvecklingsarbete?

Fallstudien har visat att utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv utförs det huvudsakliga strategiarbetet inom Utvecklingscentrum genom att implementera standardiserade program inom Region Skånes verksamhet. Innehållet varierar från program till program inom den strategiska enheten men basen utgörs av flera beprövade vetenskapliga teorier i kombination med en verktygslåda fylld med strategiska verktyg och systematiska metoder. Genomgående i programarbetet hålls kunden, patienten eller brukaren i fokus, vilket är något som alla program har gemensamt. Teori och praktik varvas med diskussioner för att uppnå en så djup nivå som möjligt inom varje program. En handledare eller programansvarig kan utföra en mängd olika moment under ett program, allt från facilitering, handledning till att skapa delaktighet inom programmet.

Bakom det strategiska utvecklingsarbetet i programutbudet ligger enhetens administration. Utvecklingscentrums medarbetare arbetar löpande med rekursiva aktiviteter i form av administration och planering i mer eller mindre skala för att kunna leverera erbjudna program. Genom att Utvecklingscentrum har många handledare som arbetar en stor del av sin arbetstid ute i verksamheten skapas en indirekt marknadsförings- och kommunikationskanal via dem.

I slutet av varje genomfört program utvärderas prestationen och en bedömning på en självskattningsskala genomförs. Denna uppskattning följs senare upp av Utvecklingscentrum för att se om ytterligare utveckling skett. Idagsläget finns ingen individuell utvärdering av respektive medarbetares prestation.

Genomgående under fallstudien har enhetschefen lyfts fram som en nyckelperson och som en motor inom enheten. Hennes förmåga att prestera dagliga aktiviteter genom att vara en övergripande kommunikationskanal och inspiratör för den strategiska enheten är påtagligt. Samtidigt framstår det som en stor risk för den strategiska enheten där mycket av arbetet skulle avstanna om enhetschefen skulle lämna sin position tillfälligt eller helt.

Mycket av arbetet som bedrivs inom Utvecklingscentrum baserar sig på att sprida information och kunskap. En viktig aspekt är att vara medveten om organisationens huvudsakliga uppgift för att ständigt skapa modeller som fungerar i praktiken. Utvecklingscentrums funktion skulle kunna liknas som en tratt där strategisk implementering är en stor dominerande del mot verksamheten och den lite mindre delen handlar om strategiskt utvecklingsarbete.

5.3.2 Hur initieras nya strategiska initiativ?

Inom Region Skåne och den strategiska enheten Utvecklingscentrum initieras ständigt nya program och initiativ. Initiativen kan hålla varierande nivå, dels kan de komma nationellt från Regeringen eller Socialstyrelsen men de kan även skapas på regional nivå inom Region Skåne eller internt där Utvecklingscentrum ser ett behov. Under redovisningen av det empiriska materialet har ett antal exempel lyfts fram som adaptiva aktiviteter vilka kan ses som exempel på hur strategiska initiativ uppkommer. En viktig del i Utvecklingscentrums adaptiva arbete handlar om att sprida kunskap inom organisationen Region Skåne.

Nya initiativ kan uppkomma och baseras på yttre kontakter genom det samarbete som sker med olika högskolor och universitet. Medarbetarna inom den strategiska enheten menar att kunskap kommer utifrån vilket gör att den strategiska enheten påverkas när ny kunskap och kompetens föds. Utvecklingscentrums deltagande på olika internationella konferenser och arrangemang borde även skapa möjligheter till att nya initiativ skapas på sikt.

Genom att medarbetarna inom den strategiska enheten inhämtar kunskap genom exempelvis en utbildning, sker detta utifrån en makronivå. Nya inslag från makronivån påverkas i sin tur mikronivån inom enhetenvilket kan bidra till bättre kvalitativt strategiarbete. Dock finns ett frågetecken kring hur stor spridning det får inom en stor enhet eller om det endast utgör påverkan inom ett program där individen är verksam.

Mycket av de nya initiativen hanteras idag centralt via enhetschefen, vilket kanske kan spegla den kultur och styrning som råder inom hälso- och sjukvården med starka professioner? Mintzbergs (1980) resonemang kring att hälso- och sjukvården är en komplex organisation med stor del central styrning. Kan Mintzbergs (1980) resonemang kan säkert förklara varför majoriteten av initiativen inkommer via enhetschefen och att kommunikationen inom den strategiska enheten sker så centraliserat? En parameter till detta skulle kunna förklaras då det borde vara ett hårt arbete att driva utvecklings- och förbättringsarbete inom hälso- och sjukvården med bakgrund till den

centrala styrningen. En annan parameter kan vara att Utvecklingscentrum består av väldigt få individer som är heltidsanställda och många deltidsanställda, där de krävs en stark styrning för att styra enheten.

5.3.3 Fallstudiens bidrag och slutsatser

Uppsatsens huvudsakliga syfte var att bidra och utveckla kunskap kring ”Strategy as Practice” inom hälso- och sjukvården. Genom fallstudien som genomförts på en avgränsad strategisk enhet har ett empiriskt material presenterats som består av ny kunskap kring vilka aktiviteter som sker i ett strategiarbete. Olika aktiviteter på flera nivåer har identifierats inom enheten. Genom att identifiera vilka processer och aktiviteter som finns på en mikronivå menar Golsorkhi med flera (2010) att det skapar en stor möjlighet att styra, påverka och effektivisera inom organisationen.

Utifrån uppsatsens analysmodell med Paroutis & Pettigrew (2007) sju kategorier ryms majoriteten av Utvecklingscentrums aktiviteter inom modellen. Merparten av aktiviteterna passar in på flera olika kategorier men det finns en tyngdpunkt på en av kategorierna som handlar om Supporting. Detta kan förklaras utifrån att Utvecklingscentrum har ett stort utbildningsutbud där ett antal parallella implementeringsprogram körs regelbundet. Baserat på det empiriska materialet finns en mängd aktiviteter som kan kopplas till olika roller inom Utvecklingscentrum som utför aktiviteterna. Jarzabkowski med flera (2007) anser att genom att ställa konkreta frågor kring strategiarbetet kan olika nivåer identifieras. I det empiriska materialet återfinns flera exempel på aktiviteter som visar vad ”Strategy as Practice” handlar om.

Utifrån Utvecklingscentrums aktiviteter finns en tyngdpunkt i att implementera standardiserade aktiviteter inom utvecklingsprogram genom rekursiva handlingar som Jarzabkowski med flera (2004) bland annat beskriver. Inom den strategiska enheten ligger fokus på att driva utvecklingsprogrammen vilket gör att de adaptiva aktiviteterna som handlar om vad Kastberg (2009) beskriver som anpassning blir något mer begränsade. Genom att det strategiska teamet tillhör en och samma kärna genom en enhet finns det möjlighet att skapa vad Kastberg (2009) beskriver som reflektion och skapande, för att vidare utvecklas.

Baserat på Paroutis & Pettigrews (2007) studie har de studerat ett nytt projekt som skulle implementeras inom ett företag som en longitudinell studie och över olika strategiska team. Den huvudsakliga skillnaden mot Paroutis & Pettigrews (2007) studie är att denna fallstudie inte handlar om införandet av ett projekt och att fallstudien inte är genomförd över tid. Det som är tydligt är att Utvecklingscentrum kan liknas vid en strategisk enhet som hanterar ett område genom att driva

standardiserade program och initierar några initiativ för att sprida kunskapen vidare. Verksamheten inom Utvecklingscentrum har ingen tidsbegränsad insats då det är en etablerad enhet inom organisationen. Det enda som begränsar implementeringen av program och nya initiativ är tillgång till resurser i form av personal och pengar samt intresset från verksamheten inom Region Skåne.

I analys kapitlet har en redovisning av det empiriska materialet genomförts. Materialet har löpande knutits an mot uppsatsens analysmodell genom Paroutis & Pettigrew (2007) sju kategorier samt tematiserats utifrån uppsatsens frågeställningar. Slutligen har frågeställningarnas resultat presenterats tillsammans med ett huvudsakligt bidrag från fallstudien.

6 Avslutning

Under uppsatsens avslutande del sker en diskussion föras och förslag om vidare forskning kommer presenteras.

6.1 Avslutande diskussion

Fallstudien har gett en unik insyn i en strategisk enhet och vad som utförs utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv. Genom fallstudiens resultat har jag bidragit med kunskap kring vilka aktiviteter som sker och hur det kan se ut inom en offentlig verksamhet utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv.

Resultatet i uppsatsen är att fallstudiens empiriska material kan klassificeras in under de kategorier som Paroutis & Pettigrews (2007) föreslog i sin studie. Under en strategiprocess använder en grupp individer mängder av olika aktiviteter när de arbetar med strategi. Flera av Utvecklingscentrums aktiviteter passar in under flera olika kategorier vilket försvårade analysarbetet. Ett förslag till ny kategori skulle vara att kategorisera och urskilja ledarskap- eller styrningsaktiviteter för att fånga ytterligare en dimension inom de strategiska aktiviteterna.

Att en strategisk centraliserad enhet tar ansvar för att etablera ett koncept eller genomföra ett initiativ tolkar jag som ett strategiskt bra alternativ för att få en samlad effekt och samtidigt ett stabilt införande samt ett bra resursutnyttjande. Handledarna inom den strategiska enheten är utbildade i metodteknik vilket ger en flexibilitet i implementeringen och en fördel att regelbundet skifta programgrupperna.

Sprida kunskap kring förbättringsarbete och utveckling inom Region Skåne är Utvecklingscentrums huvudsakliga syfte. Fysiska återträffar och nätverksförsök har satts upp i enhetens regi men resultatet har inte mynnat ut i vad som var förväntat. Ett förslag är för att bibehålla den effekt som sker i programmen inom utveckling- och förbättringsarbete och det engagemang som skapas genom programdeltagandet, vore att sätta upp virtuella plattformar där deltagarna kan byta erfarenhet och återge goda exempel. Detta hade skapat en ytterligare dimension på aktiviteterna inom Utvecklingscentrum och förmodligen utgjort en bra plattform där nya behov kunde utläsas från.

En stor risk som jag tolkar genom materialet är enhetschefens viktiga roll för den strategiska enheten. Vad händer om enhetschefen beslöt sig för att lämna eller blir befodrad? Vilka effekter

skulle det ge till den strategiska enheten? Att få spridning i att skapa engagemang och delaktighet är förmodligen en viktig parameter för att den strategiska enheten ska få långsiktiga effekter. Genom motivation och delaktighet borde medarbetarskapet kunna utvecklas ytterligare vilket på lite längre sikt skapat en avlastning för den hårt belastade enhetschefen. Förmodligen skulle ett utvecklat medarbetarskap utmynna i en inre utveckling vilket gett stora positiva fördelar till enheten på sikt.

Handledare inom Utvecklingscentrum kommer nästan uteslutande från hälso- och sjukvården. Skulle Utvecklingscentrum arbete kunna etablera förbättringsarbete inom fler verksamheter inom Region Skåne? Kanske genom att knyta an nya medarbetare som handledare från de verksamheter där Utvecklingscentrum ännu inte har särskilt stor etablering i dagsläget?

Genomgående i intervjuerna förmedlas en glädje och stolthet att arbeta med strategiarbete i form av förbättrings- och utvecklingsarbete. Flera av personerna är tydliga med att de är stolta för att de tillhör Utvecklingscentrums verksamhet och kan inte tänka sig ett arbetsliv utan detta engagemang. Denna arbetsglädje beskrivs både genom känslor och genom ord. Medarbetarna får inte mer betalt för att de tar på sig mer uppgifter utan ofta har de ordinarie arbetsuppgifter som väntar på att de ska bli utförda när de arbetar inom Utvecklingscentrum och under vissa perioder skapar detta en ökad stressfaktor. Men vad är det som skapar detta engagemang egentligen? Kan en bakomliggande faktor vara den komplexa hälso- och sjukvårdens organisation där starka professioner styr?

För att försvara det arbete som Utvecklingscentrum gör skulle en rekommendation vara att beräkna de faktiska besparingar som görs inom verksamheten. Idag utförs inte några ekonomiska beräkningar på vad förbättringsarbetet ger. Genom att kunna påvisa vilka resultat ett utvecklingsarbete kan ge skulle existensen av Utvecklingscentrum förbli en självklar del inom Region Skånes organisation.

6.2 Förslag till vidare forskning

I uppsatsen fallstudie har jag studerat vad som görs utifrån ett ”Strategy as Practice” perspektiv. Utvecklingscentrums inflytande inom Region Skåne handlar om att förmedla kunskap och sprida förbättringsarbete. Hur stor påverkan som Utvecklingscentrum har idag inom Region Skåne? Fallstudien har inte undersökt något kringliggande perspektiv utan endast byggt på det utförande perspektivet. Utifrån ett forskningsperspektiv skulle det vara oerhört intressant att studera Utvecklingscentrum från aspekter, exempelvis ur ett kundperspektiv. Ett förslag till vidare forskning vore att undersöka hur kunden och kanske till och med patienten upplever leveransen av

tjänsterna och eventuellt avgränsa perspektivet till ett speciellt program inom Utvecklingscentrum för att uppnå ett djup i studien.

Idag arbetar Utvecklingscentrum utan någon formell individuell prestationsmätning vilket gör det oerhört svårt att mäta varje individs bidrag. Det skulle vara intressant att studera hur målsättning och utvärdering av prestationer, skulle kunna påverka organisationens totala och individuella prestationer. Detta både utifrån ett kortsiktigt perspektiv men även från ett mer långsiktigt perspektiv.

En intressant reflektion i slutet av uppsatsarbetet, vore att bygga vidare på fallstudien och studera om resultatet utifrån ett "Strategy as Practice" perspektiv blev detsamma inom en annan strategisk enhet som inte var verksam inom hälso- och sjukvården.

Under uppsatsen sista kapitel fördes en avslutande diskussion utifrån uppsatsens resultat och slutsatser samt egna tolkningar. Vidare återgav ett antal förslag till vidare forskning inom ämnet "Strategy as Practice".

7 Referenser

- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Barney, Jay B. (1995). *Looking inside for competitive advantage*. Academy Of Management Executive, 9, 4, s. 49-61.
- Berlin, Johan & Kastberg, Gustaf. (2011). *Styrning av hälso- och sjukvård*. Första upplagan. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber.
- Denscombe, Martyn. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Falk, Viking & Nilsson, Kerstin. (1999). *Hälso- och sjukvårdens organisation i Sverige*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Golsorkhi, Damon, Rouleau, Linda, Seidl, David & Vaara, Eero. (red.) (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hallin, Bo & Siverbo, Sven. (2003). *Styrning och organisering inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Jarzabkowski, Paula. (2004). *Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use*. Organization Studies (01708406), 25, 4, s. 529-560.
- Jarzabkowski, Paula. Balogun, Julia. & Seidl, David. (2007). *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. Human Relations. January 2007 60: s. 5-27.
- Jarzabkowski, Paula. & Paul Spee, Andreas. (2009). *Strategy-as-practice: A review and future directions for the field*. International Journal Of Management Reviews, 11, 1, s. 69-95.
- Kastberg, Gustaf. (2009). *Strategiarbete: en granskning av de underliggande organisatoriska processerna*. Göteborg: BAS.
- Kastberg, Gustaf. (2011). *Separation and reconnection: Episodic organizational arenas in the strategic process*. (Stencil).
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Staffan. (1986). *Kvalitativ analys: exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5's: A Synthesis of the Research in Organizational Design*. Management Science, 26(3): s. 322-341.

Mintzberg, Henry. (1987), *Crafting strategy*. Harvard Business Review, 65, 4, s. 66-75.

Mintzberg, Henry. (red.) (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Fjärde upplagan. Harlow: Pearson Education.

Norbäck, Lars Erik & Targama, Axel. (2009). *Det komplexa sjukhuset: att leda djupgående förändringar i en multiprofessionell verksamhet*. Första upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Paroutis, Sotirios & Pettigrew, Andrew. (2007). *Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time*. Human Relations January 2007 60: s. 99-135.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Porter, Michael E. (1996). *What Is Strategy?*. Harvard Business Review, 74, 6, s. 61-78.

Whittington, Richard. (1996). *Strategy as Practice*. Long Range Planning, 29, 5, s. 731-735.

Whittington, Richard. (2002). *Vad är strategi - och spelar den någon roll?*. Första upplagan. Malmö: Liber ekonomi.

Whittington, Richard. (2003). *The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective*. Strategic Organization February 2003 1: s. 117-125.

Övriga internetkällor, trycksaker och dokument

Ainalem, Ingrid & Berg, Agneta. (2011). *Gav förbättringsprogrammet resultat? – en uppföljning av Utvecklingscentrums förbättringsprogram 2007-2009*

Hämtad på

http://www.skane.se/Upload/Webbplatser/Utvecklingscentrum/dokument/uppsats_ainalem_berg.pdf (Läst 2012-02-19)

Nordstedts engelska ord, <http://www.ord.se/> (Läst 2012-05-06)

Presentation Region Skåne, 2010-03-01 Förnyelsearbetet.ppt

Hämtad på <http://www.skane.se> (Läst 2012-05-04)

Region Skåne - Förnyelse, <http://www.skane.se/fornyelse/> (Läst 2012-05-04)

Region Skånes hemsida - Om Region Skåne, <http://www.skane.se/> (Läst 2012-05-01)

Region Skåne – Tjänstemannaorganisationen,

Hämtad på <http://www.skane.se/Upload/Webbplatser/Skaneportalen-extern/Organisation/dokument/RSTjrmorgutanpil2012-02-011.pdf> (Läst 2012-05-04)

Region Skåne - Utvecklingscentrum, <http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Utvecklingscentrum/>
(Läst 2012-03-15 och 2012-05-04)

Sydsvenska Dagbladets hemsida, *Så ska Skåne nå toppen*,
Hämtad på <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/sa-ska-skane-na-toppen/> (Läst 2012-04-30)

Von Arx, Widar. (2008) *Die dynamische Verfertigung von Strategie: Rekonstruktion organisationaler Praktiken und Kontexte eines Universitätsspitals*.
Hämtad på: [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3538/\\$FILE/dis3538.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3538/$FILE/dis3538.pdf)
(Läst 2012-05-10)

Genomförda intervjuer:

Intervju A, 2012-02-09

Intervju B, 2012-03-27

Intervju 1, 2012-04-10

Intervju 2, 2012-04-11

Intervju 3, 2012-04-11

Intervju 4, 2012-04-11

Intervju 5, 2012-04-17

Intervju 6, 2012-04-17

Intervju 7, 2012-04-19

Bilagor:

Bilaga 1, Intervjuguide

Bilaga 2, Kodning av kategorier i intervjuguide

Bilaga 3, Region Skånes tjänstemannaorganisation

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide

INTERVJUGUIDE Strategiarbete	Christina Danielsson Kandidatuppsats Lunds Universitet, VT 2012
Introduktion/Bakgrund	Pres + Inspelning + Anonymitet + 60 min
Generellt	MAPPNING
utvecklingscentrum?	G F
Hur länge har du varit anställd?	G F
Hur skulle du vilja beskriva en vanlig dag på ditt arbete?	A H
Vilka projekt är du involverad i? Finns det några du är ansvarig för?	A
Finns det specifika arbetsuppgifter som du måste genomföra regelbundet?	A H
Skulle du vilja beskriva två typiska initiativ som du arbetar med?	A C D H
Är det regelbundna saker ni genomför inom teamet utvecklingscentrum?	A D E G H
Skulle du vilja beskriva hur ni rapporterar era projekt/initiativ? Är det olika nivåer?	A G H
Hur sker uppstart av projekt/initiativ?	A C D H
Vilka former av support/stöd får verksamheterna som ingår i initiativen?	E
Vilka projektmodeller arbetar ni utifrån - Några standardiserade?	A D H
skulle det vara så och hur gick det till?	
Strategiarbete	
Hur kommer behoven er tillhanda ?	C
Finns det olika prioriteringar?	A F H
Hur styrs strategin utifrån kärnverksamheten?	A
Hur stort område/hur många enheter ska utvecklingscentrum stödja?	A
Hur kommer verktygen in i lådan/verksamheten? Vem, Hur och Vad?	A
Budget – Beslutsmandat - Omfattning	A
Hur sprids material i verksamheten?	A
BYTE INSPELNING	
Prestationsuppföljning	
Hur sker uppföljning/resultat?	D
Budgetmedel -Upplever du dessa som tillräckliga?	B
Prestationsmätning?	G
Koordination och Utveckling	
Hur vidareutbildas ni strategier inom utvecklingscentrum?	E I
- Bra / Dåligt? Förslag på hur det skulle kunna göras annorlunda?	E I
Sker någon coordination mellan divisioner/avdelningar och projekten?	D F
Feedback initiativ - Vidareutveckling till nya initiativ?	G
Utveckling, Mode och Trender - Hur hanteras det på utvecklingscentrum?	C I
Hur ser dokumenthantering ut inom utveckling? Är ni styrda av vissa former?	A F G H
Hur kommer nya verktyg in inom utvecklingscentrum?	C I
Arbetar ni något med Knowledge Management?	A I
Finns det några aspekter på att ni som strategier är centralt samlade?	B G
- Positiva?	B G
- Negativa?	B G
Har du förslag på hur utvecklingscentrum skulle kunna arbeta ännu bättre i framtiden?	B G I
- Möjligheter	B G I
- Förändringar/ Nackdelar?	
AVSLUT & TACK FÖR INTERVJUN!	

Bilaga 2, Kodning av kategorier i intervjuguide

A	Executing	Verkställande
B	Reflecting	Reflekterande
C	Initiating	Initierande
D	Coordinating	Koordinerade
E	Supporting	Stödjande
F	Collaborating	Samarbete
G	Shaping Context	Skapa innehåll
H	Rutiner	
I	Utveckling, Trender mm	

Bilaga 3, Region Skånes tjänstemannaorganisation



2.1 Genomlysning Koncernkontoret – Ny organisationsstruktur Koncernkontoret

Ny organisationsstruktur för Koncernkontoret – Avdelningar och Förvaltningar

