

Lone Jensine Kaae-Sørensen

Insourcing - en strategi til mere sundhed for færre penge

En case om at flytte formidling af FADL vagter fra en selvejende institution til Vikar Region Midt, en offentlig non-profit organisation.

**Masterprojekt
Udarbejdet af Lone Jensine Kaae-Sørensen
Master of Public Governance (MPG)
Aalborg Universitet
Vejleder Karsten Niss**

02-06-2016

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	3
2	Baggrund.....	5
3	Overordnet design af masterprojektet.	6
4	Undersøgelsesdesign for del 1	7
5	Interessentanalyse.....	8
5.1	Trin1: Identificering af interessenterne.	9
5.2	Trin 2: Sortering af interessenterne.	10
5.3	Trin 3: Oplevede fordele og ulemper for interessenterne.	11
5.4	Delkonklusion efter Trin 3	13
5.4.1	Metode for indhentning og analyse af yderligere empiri på trin 3.....	14
5.4.2	Definition af strategisk ledelse	16
5.4.3	Gennemgang af teori: De mange arenaer.....	16
5.4.4	Gennemgang af teori: De strategiske linser	19
5.4.5	Sammenfatning af teori til brug for analysen	21
5.4.6	Analyse af interview	22
5.5	Trin 4: Konklusion på interessentanalysen og strategi for håndtering af interessenterne	27
6	Problemformulering.....	28
7	Undersøgelsesdesign for del 2.	30
8	Fremstilling og diskussion af teori	30
9	Analyse	33
9.1	Gengivelse af kommunikationsforløbet i den aktuelle case	34
9.2	Analyse i forhold til en funktionalistisk grundopfattelse	35
9.3	Analyse i forhold til en konstitutionalistisk grundopfattelse.	36
9.4	Anvendelse af intern kommunikation i den videre implementering.	37
9.5	Delkonklusion	43
10	Metodekritik	44
11	Konklusion	46
12	Perspektivering	47
13	Litteraturliste.....	49
14	Bilagsoversigt.	50

Abstract

The purpose of the task is to examine how internal communication can contribute to implement one of the many decisions taken at the political level, in an operational organization. Methodical is used a single case study inspired by a constructivist paradigm. The studied case is based on my own organization, the Regional Council of RM, who wants to source the dissemination of FADL guards from a private foundation for the region's own employment agency.

This master project is divided in to parts. In part one a stakeholder analysis is carried out to identify the problem formulation. As part of this stakeholder analysis I have carried out two qualitative interviews with key stakeholders. The interviews were conducted on the basis of Kvale's seven stages. In the subsequent analysis of the material is used an approach to strategic management as described respectively by Kurt Klaudi Klausen - thinking on strategic management, such as management of the many arenas. And supplementary an approach described by Johnson, Whittington and Scholes, thinking on strategic management seen through 4 lenses. The conclusion of the stakeholder analysis reveals the final problem formulation:

How can internal communication help to meet customer expectations, when insourcing of temporary communication is a strategy to achieve more health for less money?

In part two, I examine the problem formulation by analyzing the specific case with respect to internal communication in a respectively functionalist and a konstitutionalistisk basic understanding.

The conclusion of the master project is that a stakeholder analysis is a useful tool to provide an overview of the key stakeholders in a project. And that both a functionalist as a konstitutionalistisk basic understanding of internal communication is required to take in order to succeed in implementing a political decision.

1 Indledning

Gennem de sidste 3 årtier har vekslende regeringer haft forskellige bud på, hvorledes den offentlige sektor kan moderniseres. Dette har udløst en lang række reformer, hvor sigtet hovedsagelig har været at få styr på det offentlige ressourceforbrug, at tilvejebringe bedre service til borgerne og at øge effektiviteten (Ejersbo, Greve:2014,p24)

Denne tendens genfindes i sundhedsvæsenet. Den danske velfærdsmodel er under pres, og det er et vilkår at hospitaler år for år skal effektivisere med en given procentsats. På trods heraf har der gentagende gange været behov for at gennemføre yderligere spareplaner. Politisk besluttede reformer og spareplaner udløser ofte en række større eller mindre projekter som forventes implementeret i den daglige drift. Et eksempel herpå ses i Region Midtjylland (RM) seneste "Spareplan 2015-2019".

"Ved udarbejdelse af spareplanen er der lagt vægt på, at den størst mulige besparelse berører indkøb, forsyningsområdet, administrationen og spild på medicinområdet-således at den direkte patientbehandling berøres mindst mulig"(Politisk aftale om spareplanen 2015-2019 vedtaget på Regionsrådsmøde 22. juni 2015)

I forbindelse med udmøntning af spareplanen er der blevet set på de driftsaftaler RM har med selvejende institutioner. En udløber heraf er, at regionsrådene i Region Midtjylland, Region Nordjylland(RN) og Region Syddanmark på lukkede møder i regionsrådene i januar 2016 besluttede at opsigte driftsoverenskomsten med Danske Lægestuderendes Vagtbureau Vest (DLVV) med virkning fra årets udgang. Der findes ikke offentlig tilgængelig sagsfremstilling og referater fra forretningsudvalg og regionsråd i RM, men i Region Nordjylland blev sagen behandlet på et åbent forretningsudvalgsmøde.

"Den selvejende institution Danske Lægestuderendes Vagtbureau Vest er et vagtbureau, der anviser lægestuderende ("FADL-vagter") til vikararbejde som sygeplejevikar og ventilatør i regionerne i Vestdanmark (Region Midt, Region Syddanmark og Region Nordjylland).

Bestyrelsen i vagtbureauet består af et medlem fra hver af de tre regioner og seks repræsentanter fra Foreningen Af Danske Lægestuderende (FADL).

Konstruktionen har siden stiftelsen i 2013 givet en række udfordringer, da de lægestuderendes interesser og regionernes interesser ofte kolliderer med hinanden. Såvel regionernes bestyrelsesrepræsentanter som administrationerne i de tre regioner har anbefalet, at driftsoverenskomsten opsiges.

Fremtidig ordning om formidling af FADL-vagter i Region Nordjylland

Det er vigtigt at understrege, at Region Nordjylland fortsat vil anvende FADL-vagter i det omfang, der er et behov derfor og en økonomi dertil. En eventuel ændring i forbruget af FADL-vagter vil være begrundet i det generelle fokus på forbrug af vikarer i regionen. For at sikre en løsning til formidling af FADL-vagter fremadrettet (senest efter 31/12 2016) er der taget skridt til, at der internt i regionen etableres en regional model, der kan varetage opgaven fremadrettet. Der findes allerede i dag en formel organisation, der på lignende vis formidler sygeplejevikarer til Aalborg Universitetshospital og Psykiatrien". (Uddrag af dagsordenspunkt på åben dagsorden i forretningsudvalget i RN den 11. januar 2016.)

I Region Midtjylland (RM) findes ligeledes allerede en formel organisation, Vikar Region Midt (VRM) som er et non-profit regionalt vikarbureau, der dækker behovet for vikarydelser indenfor lægesekretærområdet og det sundhedsfaglige område til hospitalerne og social/psykiatriske institutioner i Region Midtjylland. I RM har Koncern HR, på vegne af Direktionen, bedt Vikar Region Midt (VRM), hvor jeg er chef, at forberede at overtage opgaven senest med årets udgang. Det er imidlertid ikke fuldstændig klart, hvad opgaven indeholder, og hvordan de konflikter, der er omtalt i første afsnit af sagsfremstillingen, undgås. Konflikter der til dels skyldes at FADL som fagforening, via deres bestyrelsesrepræsentation i DLVV, har forsøgt at påvirke forbruget af vikarer i opadgående retning gennem en solid markedsføring. FADL's interesse er i videst mulig omfang at tilvejebringe studierelevant arbejde for de lægestuderende uden hensyntagen til efterspørgsel fra klinikken. I modsætning hertil har Danske Regioner siden 2007 fulgt udviklingen, både specifikt i forbruget af vikarer på de danske sygehuse, men også udviklingen i det generelle personaleforbrug (Danske regioner:2014). Af dette notat fremgår det, at anvendelse af vikarer er en naturlig del af det at drive sygehuse, men også at forbruget skal følges tæt, og vikarer kun anvendes, når det er hensigtsmæssigt. En holdning, der også fremgår af sagsfremstillingen til punktet på forretningsudvalgsmødet i RN. Men en hensigtsmæssig brug af vikarer opfattes

åbenlyst forskelligt afhængig af, om udgangspunktet er at tilvejebringe studierelevant arbejde for kommende læger, eller udgangspunktet er rationel økonomisk drift af det danske sundhedsvæsen. Det er således interessant, hvordan en hensigtsmæssig brug af vikarer kan italesættes og af hvem, samt hvilken betydning det får for implementering af opgaven?

2 Baggrund

VRM, hvor jeg har været chef siden efteråret 2015, er en regional nonprofit serviceorganisation i RM som blev etableret på baggrund af en regionsrådsbeslutning med virkning fra 1.maj 2009. Det primære formål med VRM er at centralisere og effektivisere vikarformidlingen samtidig med, at man ønskede at nedbringe forbruget af vikarer fra en mangfoldighed af private vikarbureauer. I det omfang behovet for vikarer overstiger kapaciteten af egne vikarer, formidler VRM bestillingen videre til et af de private vikarbureauer som Region Midtjylland har indgået aftale med. De sundhedsfaglige vikarydelser, ud over det VRM dækker, sendes i udbud. Det er en forudsætning for etableringen VRM, at dette kan tilbyde lavere priser end de private udbydere VRM. Organisatorisk er VRM knyttet op til Aarhus Universitetshospital og chefen refererer til centerledelsen i Servicecentret. Derudover er der nedsat en brugergruppe med 1-2 ledelsesrepræsentanter fra alle regionens hospitaler og sociale institutioner. Brugergruppens rolle er at gøre opmærksom på udviklingsbehov og følge udviklingen i VRM for så vidt angår strategiske som driftsmæssige opgaver. Brugergruppen er således forbindelsesled og skal sikre kommunikationen mellem VRM og de enkelte hospitalsledelser og afdelinger.

"Endvidere udgør gruppen et evaluerings-og beslutningsforum for justeringer og udvikling vedr. eksempelvis udvidelse til andre/flere faggrupper.

(Brugergruppe for VRM, sammensætning og opgaver 2009)bilag 1.

Som anført leverer VRM allerede vikarer med forskellig faglig baggrund og af ovenstående citat fremgår, at nye faggrupper kan inkluderes ved behov herfor. Formelt set er der derfor intet problem i, at VRM også formidler vikarer i form af FADL vagter. Udfordringen set fra VRM består i, at vi ikke har et overblik over den

præcise opgave. Hvem er interessenterne i dette projekt? Hvilke mål har de enkelte interessenter med projektet? Vi er på nuværende tidspunkt i tæt dialog med Koncern HR, som på vegne af RM's direktion er interessant i projektet. Desuden har der været reaktioner fra de faglige organisationer, ikke blot fra de lægestuderendes organisation, FADL, men også fra tillidsrepræsentanterne for de faggrupper der allerede nu formidles af VRM. Vi kender ikke denne vikargruppe, vi ved ikke præcist hvilke kvalifikationer kunderne efterspørger, og i hvilket omfang vikarerne efterspørges? Får vi monopol på levering til RM eller konkurrenceudsættes vi? I fald FADL vælger at opretholde et privat vikarbureau i Aarhus - vil det så være muligt for VRM at rekruttere vikarer nok til at dække efterspørgslen, og hvis ikke vil kunderne så alligevel henvende sig til en privat udbyder uanset direktionens holdning? Der er i dette forår etableret en styregruppegruppe bestående af den nuværende direktør for DLVV, en HR konsulent som repræsenterer koncern HR, min nærmeste leder, som samtidig repræsenterer brugergruppen for VRM og jeg selv. Der er indtil nu afholdt 3 møder. Internt i VRM har jeg etableret en projektgruppe bestående af en HR medarbejder, en projektleder og jeg selv. Projektgruppen forventes suppleret ad hoc efterhånden som projektet udvikles. Men der er fortsat mange ubekendte faktorer i projektet. Dette fører til en initial undren over, hvorledes insourcing af denne vikargruppe strategisk kan ledes.

3 Overordnet design af masterprojektet.

Dette masterprojekt består af to dele:

I del 1 er jeg optaget af en initial undren over, hvorledes strategisk ledelse kan bidrage til, at en insourcing af FADL vagtformidlingen kan indfri forventningerne hos vigtige interessenter. Der gennemføres en analyse i forhold til empirien, der allerede er beskrevet i de to indledende afsnit: Indledning og baggrund, med det formål at formulere en konkret problemformulering.

I del 2 bearbejdes den konkrete problemformulering der, på baggrund af del 1, afgrænses til:

Hvorledes kan intern kommunikation bidrage til at indfri kundernes forventninger, når insourcing af vikarformidling er en strategi til at opnå mere sundhed for færre penge?

Del 1

4 Undersøgelsesdesign for del 1

Jeg har valgt at anvende casestudiet som metodisk ramme(Jakobsen m.fl.: 2007,kap1,p32) heraf fremgår, at casestudiet er relevant at anvende når:

"der er en sammenhæng mellem det sociale fænomen der undersøges og den kontekst, hvori fænomenet udfolder sig" (Jakobsen m.fl. 2007,kap1,p32)

I indledningen har jeg beskrevet, hvorledes anvendelsen af FADL vagter, som vikarer, italesættes forskelligt afhængig af kontekst. Med baggrund i ovenstående citat finder jeg derfor at casestudie som metode eller forskningsstrategi vil være oplagt at anvende i dette masterspeciale. Jeg er optaget af at forstå, hvilken betydning italesættelsen af denne vikargruppe har, i forhold til at implementere den opgave VRM har fået med at insource FADL vagter som vikarer.

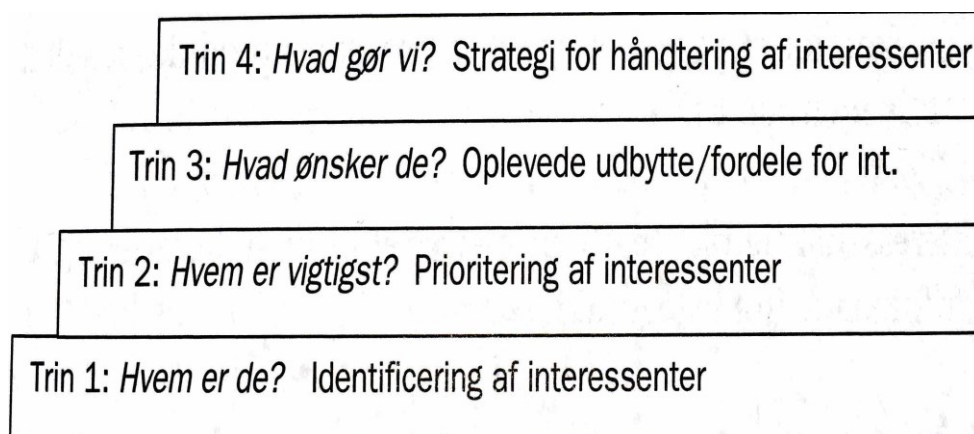
Videnskabsteoretisk er jeg inspireret af en konstruktivistisk paradigmeforståelse af verden og omverden(Justesen og Mik-Meyer: 2015). Ifølge dette paradigme kan synet på organisationer og omverden, ikke begribes som en objektiv kendsgerning, men som en erkendelse af organisationer og omverden, der konstrueres og genkonstrueres gennem sproget afhængig af kontekst(Justesen og Mik-Meyer:2015). I casestudiet, som forskningsmæssig strategi er man ifølge Salomonsen og Antofts tolkning af Yin (Jakobsen, m.fl.: 2007,kap1,p32) ikke begrænset til at vælge en enkelt datakilde, men kan indhente data gennem såvel dokumenter som interview m.m. I dette projekt anvender jeg dokumenter i indledning og baggrund. I den videre afgrænsning af en konkret problemformulering vil foretager jeg en interessentanalyse (Olsson, Arengot og Attrup: 2016) for at skabe et overblik over de aktuelle interesser i projektet og

herunder definerer vigtige interessenter. Mit formål hermed er at jeg på baggrund af konklusionen i første del kan komme frem til en konkret problemformulering. Interessentanalysen begrundes jeg i, at det af problembeskrivelsen fremgår at vi i VRM ikke har et overblik over, hvilke interessenter, der er i forhold til insourcing af FADL vagter som vikargruppe. Disse interessenter må jævnfør et konstruktivistisk paradigme formodes at have forskellige opfattelser af målet med at insource formidlingen af FADL vagter. Som en del af interessentanalysen vil jeg udvælge én vigtig interessent, i forhold til hvilken, jeg ikke på forhånd kender til hvorledes anvendelse af FADL vagter italesættes. Denne interessent udvælges ud fra følgende kriterier: Som en del af interessentanalysen vil jeg udvælge én vigtig interessent. En interessent, som jeg ikke kender på forhånd og således ikke ved hvorledes vedkommende italesætter anvendelsen af FADL vagter. Men som omvendt kan hindre at VRM får succes med at implementere formidlingen af FADL vagter, hvis forventningerne ikke indfries. På baggrund af interessentanalysen vil jeg tage stilling til, hvilken metode jeg vil anvende til at indhente yderligere empiri, og hvilke teorier jeg efterfølgende kan anvende til at analysere empirien med.

5 Interessentanalyse.

Projekter skal ikke længere blot sikre leverancer, men skal skabe maksimal effekt for hovedinteressenterne. Således skriver forfatterne Olsson, Ahrengot og Attrup i den senest opdaterede udgave af deres bog(Olsson, Ahrengot og Attrup:2015). De argumenterer for, at der i dag er en øget mængde af ændringer, der skal ske med en stadig større hastighed. Hvor man tidligere ofte nedsatte en arbejdsgruppe, når der skulle gennemføres ændringer i en organisation, nedsættes i dag oftest en projektgruppe (Olsson, Ahrengot og Attrup:2015). Dette er genkendeligt i forhold til beskrivelsen i indledning og baggrund, hvor der er truffet en politisk beslutning om at insource formidlingen af FADL-Vagter. Koncern HR, på vegne af direktionen, beder herefter VRM implementere opgaven. Hvorledes dette i detaljer skal foregå, og hvorledes beslutningen vil blive opfattet blandt forskellige interessenter, er der imidlertid ikke klarhed over. Videre gør Olsson, Ahrengot og Attrup opmærksom på, at det er vigtigt at være bevidst om, hvilke interessenter der er i et givet projekt,

og hvilken rolle de spiller i forhold til projektets mål, samtidig med at interessenternes rolle kan skifte undervejs i et projekt. De anbefaler derfor, at man flere gange undervejs laver interessentanalyser for hele tiden at sikre fokus på de vigtigste interessenter (Olsson, Ahrengot og Attrup:2015). I dette projekt problematiserer jeg, at vi ikke har et overblik over hvilke interessenter der er i forhold til at udvide VRM med endnu en faggruppe, og ej heller hvilke interessenter, der på nuværende tidspunkt, er de vigtigste i projektet. Interessentanalysen gennemløber fire trin:



(Olsson, Ahrengot og Attrup:2016,p127)

5.1 Trin1: Identificering af interessenterne.

På dette trin er hensigten, jævnfør modellen, at få klarlagt hvem, der berøres af projektet, og som kan forventes at have en mening om projektet og dets resultater (Olsson, Ahrengot og Attrup:2015,p126).

Jeg har med hjælp fra en del af projektgruppen lavet denne identifikation og afgrænset følgende interessenter: Politikerne i RM, da de har vedtaget opsigelsen af driftsaftalen med DLVV. Direktionen i RM, her bliver de repræsenteret gennem Koncern HR og Koncern Økonomi. Indstillingen til regionsrådet om opsigelse af driftsaftalen er udarbejdet i et samarbejde mellem de to stabe. VRM er organisatorisk knyttet op på Aarhus Universitetshospital(AUH), hvorved hospitalsledelsen og deres stabe ligeledes er en interessant. Det betyder at eksempelvis evt. personalejuridiske udfordringer vil skulle håndteres med hjælp fra

den lokale HR afdeling. Vikarerne i VRM, både nuværende og kommende vikarer, er interessenter. I denne sammenhæng repræsenteret ved deres faglige organisationer. Allerede nu har nogle af de faggrupper, der i dag er repræsenteret i det lokale medarbejderudvalg(LMU) i VRM, udtryk for bekymring om, hvilken betydning det kan forventes at få for dem, når VRM udvides med endnu en faggruppe. De kommende vikarer, der repræsenteres af FADL, har ligeledes udtrykt stor interesse for at komme i dialog med VRM. Kundegruppen bestående af de forskellige ledelsesniveauer på Regionens hospitaler og sociale institutioner er endnu en interessant. Når jeg her sonderer mellem ledelsesniveauerne, hospitalsledelse, afdelingsledelse og afsnitsledelse, er det fordi jeg antager, at det har betydning for efterspørgslen af vikarerne, hvorledes deres medvirken til værdiskabelse i sundhedsvæsenet italesættes af de enkelte ledelsesniveauer. Kundegruppen er i dagligdagen repræsenteret ved Brugergruppen. Leverandøren, Consendo, af IT- system til booking, der anvendes i VRM, er en interessant. Consendo er ligeledes leverandør af IT-System til DLVV. Endelig er medarbejderne i VRM som i dagligdagen skal formidle vikarerne en interessantgruppe, idet evt. ændringer i arbejdsgange og anvendelse af IT systemer vil påvirke dem direkte. Som interessantgruppe bør også medtages patienterne, som i forbindelse med deres behandlingsforløb vil kunne møde vikarerne og til sidst pressen, som forud for Regionsrådenes beslutning om opsigelsen af driftsaftalen blev brugt flittigt som talerør for FADL.

5.2 Trin 2: Sortering af interessenterne.

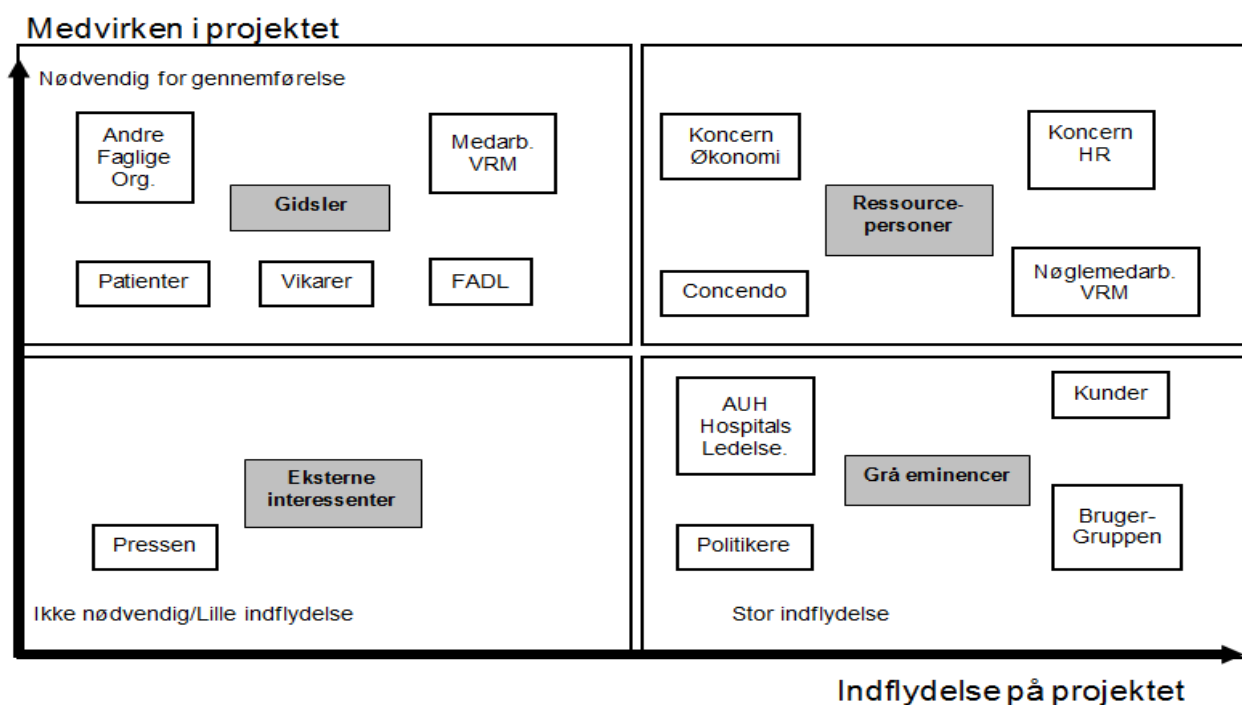
På dette trin i modellen sorteres interessenterne efter grad af aktiv medvirkende og indflydelse på projektet. Ideelt foregår denne sortering i projektgruppen. Her har jeg selv forestået denne sortering.

Jeg har valgt at sortere interessenterne i et koordinatsystem(Olsson, Ahrengot og Attrup:2015,værktøj 4.1) hvor den ene akse symboliserer indflydelse på projektet den anden akse symboliserer medvirken i projektet. Modellen navngiver desuden fire grupper af interessenter som fremkommer i koordinatsystemet.

Eksterne interessenter, som ikke skal medvirke aktivt og som har lille indflydelse på projektet. **Gidsler** som skal medvirke, men har beskeden indflydelse.

Ressourcepersonerne som skal medvirke og som har stor indflydelse og endelig **Grå eminencer**, der ikke skal medvirke, men som har stor indflydelse.

I skemaet nedenunder har jeg indplaceret alle interessenterne.



5.3 Trin 3: Oplevede fordele og ulemper for interessenterne.

På dette trin i modellen vurderes hvilke fordele og ulemper de enkelte interessenter forventes at opleve ved projektet, samt hvorledes de såvel positivt som negativt forventes at kunne bidrage til projektet.

Eksterne interessenter: I denne gruppe har jeg placeret pressen. Der har ikke været nogen aktivitet fra denne side efter regionsrådet traf beslutningen om, at opsigelse driftsaftalen med DLVV, og for nuværende er det næppe tænkeligt, at projektet har nogen nyhedsinteresse. Jeg vurderer derfor ikke, at det lige nu, er her jeg skal have mit fokus.

Gidsler: Her har jeg placeret medarbejderne i VRM. De inddrages og holdes løbende orienteret via personalemøder og ledelsesmøder internt i VRM. Enkelte nøglemedarbejdere vil endvidere inddrages ad hoc i projektgruppen. Holdningen

blandt medarbejderne er, at opgaven ligger fint i tråd med nuværende opgaver i VRM, men der forestår et arbejde indadtil i forhold til, hvordan opgaven driftsmæssigt organiseres. Patienterne er placeret her, men da de først vil komme i berøring med den nye vikargruppe via VRM i 2017, vurderer jeg ikke, at det er aktuelt at fokusere på dem nu. Endelig har jeg placeret de faglige organisationer her. De grupper, der allerede er repræsenteret i VRM, orienteres løbende i LMU, og lige nu er tillidsrepræsentanterne afventende i forhold til evt. følgevirkninger af, at VRM skal formidle endnu en faggruppe. FADL er jeg i direkte kontakt med, idet de indbød til at jeg, som chef for VRM, kom med et oplæg på en workshop for deres medlemmer i Aarhus om, hvorledes formidlingen af vagterne kommer til at foregå fremover. På trods af at der i forhold til projektet lige nu fortsat mange uafklarede faktorer, valgte jeg at deltage. Jeg havde på forhånd gjort FADL klart, at min medvirken i en workshop udelukkende kunne sikre, at jeg hørte, hvilke spørgsmål de enkelte vikarer havde behov for at få afklaret. Samt at de fik "et ansigt" på den organisation, som siden hen ønsker at rekruttere og formidle dem. Kontakten til FADL er således ikke uvæsentlig og workshoppen afdækkede en bekymring for om VRM ville markedsføre de lægestuderende, som vikarer, i samme grad som det sker i den nuværende organisering i DLVV. På den positive side stod, at VRM var villige til at stille op til workshoppen uanset mange uafklarede forhold. En mere blandet modtagelse fik budskabet om, at VRM endnu ikke har lagt sig fast på en markedsføringsindsats.

Ressourcepersonerne: I denne gruppe har jeg placeret Koncern økonomi og HR, som på vegne af Direktionen kan siges at være projektejere. Disse interessenter er en del af styregruppen, og derfor direkte involveret i projektet. Qua min deltagelse i styregruppen får jeg gradvist afklaret, hvilke fordele og ulemper de ser projektet bidrager med. De udtrykker at fordelene er en forventning om et mindre konfliktfyldt samarbejde omkring formidlingen af vikarerne, idet VRM er en del af ledelseshierarkiet i RM, contra en selvejende institution. Desuden forventes en samlet besparelse, idet VRM allerede formidler vikarer indenfor sundhedsområdet og alene bortfald af lokaleleje og direktørløn til DLVV, vil betyde en besparelse. Derudover forventes en optimering af vikaranvendelsen, idet VRM forventes at kunne rådgive kunderne til den faglige og økonomisk bedste løsning i netop deres

situation. Det forventes ligeledes, at VRM kan udvikle området samt udbrede kendskabet til muligheden for at anvende FADL vagter som vikarer og her igennem sikre studierelevant arbejde til kommende læger.

Ulempen ved projektet, set fra deres side er, at Danske Regioners overenskomst med FADL indeholder en uddannelsesforpligtigelse, der er omkostningstung. Denne forpligtigelse er under afklaring. Projektgruppen i VRM er som interessant placeret i denne gruppe og er via undertegnede repræsenteret i styregruppen. Endelig har jeg placeret Consendo, IT-leverandøren her, fordi de både skal medvirke og systemernes muligheder får stor indflydelse på projektets leverance.

Projektgruppen har allerede holdt bilateralt arbejds møde med direktøren for Consendo.

Grå eminencer: Politikerne, som interessantgruppe, har selv vedtaget projektet og såfremt projektet indfrier hovedinteressenternes forventninger, vil det politiske system næppe interessere sig yderligere for projektet. Det samme vil formodentlig gælde hospitalsledelsen på AUH, med mindre der kommer reaktioner fra de faglige organisationer, som ledelsen på AUH i sidste ende kommer til "at stå på mål for" qua den organisatoriske placering af VRM. Brugergruppen er repræsenteret i styregruppen og bliver derfor direkte inddraget i dialog og beslutninger om projektet. Disse tre interessenter vil jeg ikke lige nu ofre yderligere opmærksomhed i projektet. Tilbage i denne interessantgruppe er kunderne. Her mangler jeg viden om, hvilke forventninger de har til anvendelse af FADL vagter som vikarer?

5.4 Delkonklusion efter Trin 3

Der er tæt kontakt med de interessenter, der skal medvirke og som har stor indflydelse på projektet: Ressourcepersonerne. Men den, måske vigtigste interessant, som indirekte har stor betydning for projektet, findes i gruppen af de grå eminencer. Om end projektet er sat i søen på højeste ledelsesniveau i RM, så har VRM ikke "gang på jorden", hvis ikke vikarerne italesættes positivt og efterspørges. Det underbygges af følgende citat:

"Kunderne kan derfor aftage projektet med megen forskellig indstilling og mange projekter har oplevet fiasko, fordi man har taget kundernes accept for givet"

(Olsson, Ahrengot og Attrup:2015,p124)

Kundebegrebet i denne sammenhæng har tre niveauer. Hospitalsledelserne som de senere år flere gange er blevet bedt om at indberetter det samlede vikarforbrug til Danske Regioner jf. de rapporter jeg omtalte i indledningen. De må formodes at have modsatrettede interesser. På den ene side en interesse i at lægestuderende sikres studierelevant arbejde – på den anden side en interesse i at holde vikarforbruget på lavt niveau af økonomiske årsager. Afdelingsledelsesniveauet, som typisk vil udstikke rammer for vikarforbruget i de enkelte afsnit og endelig afsnitsledelsesniveauet som administrerer rammerne i en travl dagligdag, med sygdom, tidvis overbelægning og vakante stillinger.

Kunderne er indirekte repræsenteret i styregruppen via min leder, som også er én af brugergrupperepræsentanter for AUH, men det ledelsesniveau som i dagligdagen udløser efterspørgslen er afsnitsledelsesniveauet og dette ledelsesniveau er ikke repræsenteret i styregruppen. Jeg mangler viden om, hvordan de lægestuderende som vikarer italesættes og efterspørges af denne interessentgruppe.

På baggrund af konklusionen efter de første 3 trin, vil jeg i det følgende koncentrere min opmærksomhed på kundegruppen i form af afsnitsledelsesniveauet. Inden jeg går videre til trin 4 i interessent-analysen, vil jeg indhente og analysere empiri fra afsnitsledelsesniveauet til belysning af hvorledes FADL vagterne, som vikargruppe, italesættes og efterspørges.

Konklusionen på denne analyse vil jeg anvende i modellens trin 4 til at formulere den konkrete problemformulering.

5.4.1 Metode for indhentning og analyse af yderligere empiri på trin 3

Jeg har valgt at indhente yderligere empiri ved at interviewe to kunder fra afsnitsledelsesniveauet, som i dag allerede anvender FADL vagter, som vikargruppe. Dette valg er truffet på baggrund af Kvaales syv stadier (Kvale:2004,p95). Jeg er bevidst om, at jeg ved kun at interviewe to informanter får et materiale som på ingen måde vil kunne give et repræsentativt

billede af kundegruppens forventninger. Resultatet vil der for ikke kunne generaliseres, men udelukkende kunne betragtes som nedslag i forhold til, hvordan disse kunder i en konkret kontekst vil italesætte anvendelse af FADL vagter. Jeg forventer på baggrund af analysen af interviewene, at kunne uddrage italesættelser af denne vikargruppe, som jeg med inspiration i det heliotropiske princip, beskrevet af Cooperrider (Molly-Søholm, Stenager og Willert 2012,p 113) vil kunne anvende i arbejdet med den konkrete problemformulering. Deltagerne til interviewene er udvalgt på baggrund af et ønske om at dække såvel det somatiske som det psykiatriske speciale, og at informanterne er personer, der har en klar mening om denne vikargruppe. Henvendelsen til dem er foregået via Afdelingsledelsesniveauet, hvor kontakten initialt er formidlet af deres oversygeplejersker. Forud for interviewene har de fået tilsendt et brev(bilag2)og begge har fået tilbud om at modtage transskribering efterfølgende. Interviewene er gennemført på baggrund af en løst struktureret interviewguide(bilag3), idet jeg i interviewene ønsker at kunne være åben for, hvad der måtte dukke op undervejs. Ved udarbejdning af interviewguiden har jeg ønsket at få indblik i, hvordan anvendelse af FADL vagter bliver italesat af to informanter, som internt i VRM er kendt for at have en positiv holdning til FADL vagter. Jeg har valgt at indlede med nogle faktuelle spørgsmål, dels for at få samtalen i gang og få informanterne til at tale om deres egen praksis. Dels for at få et billede af, hvor udbredt informanternes kendskab til FADL vagterne er. Dernæst har jeg valgt temaer som jeg forventer at kunne gruppere i forhold til den teori, jeg efterfølgende har valgt at anvende til at analysere empirien. Endelig har jeg været optaget af via interviewguiden at forsøge at indkredse "den gode historie" begrundet i ønsket om at kunne identificere fortællinger, som teoretisk forankret i det heliotropiske princip, vil kunne anvendes fremadrettet til at promovere salget af FADL vagter. I de to afsnit, der ledes af informanterne, er der et jævnlige forbrug af FADL vagter, hvilket ikke er tilfældet i alle afsnit. Det er derfor interessant, om der er en sammenhæng med den måde forbruget motiveres, og FADL vagterne italesættes i netop disse to afsnit. I den efterfølgende transskribering er indledning og afslutning udeladt, ligesom jeg har udeladt passager som ikke har relevans for opgaven.

5.4.2 Definition af strategisk ledelse

I min initiale undren problematiserer jeg en usikkerhed på, hvorledes insourcing af denne vikargruppe strategisk kan ledes. For at kunne definere hvad jeg mener med strategisk ledelse og analysere empirien fra de to interview i forhold hertil, vil jeg tage afsæt i to teorier om strategisk ledelse. Den første er Kurt Klaudi Klausens teori om de otte arenaer(Klausen:2010)og som supplement hertil har jeg valgt Johnson, Whittington, og Scholes linseteori (Johnson, Whittington, Scholes: 2011)De to teorier er valgt fordi de begge kan rumme et syn på organisationer, som jeg har beskrevet undersøgelsesdesign for del 1. Et syn hvor erkendelse af organisationer og omverden konstrueres og genkonstrueres gennem sproget afhængig af kontekst.

I de følgende vil jeg gennemgå, kommentere og diskutere begge teorier, hvorefter jeg vil udvælge dele af teorierne som analysemodel i forhold til empirien.

5.4.3 Gennemgang af teori: De mange arenaer

For at opnå mål, må man uanset, om man er politisk leder, eller leder i en organisation have opbakning og støtte. Man lever således af legitimitet. Det sidste bliver derfor en forudsætning for det første. For at skabe denne opbakning og støtte bliver det vigtigt i hvilket forum legitimiteten skabes. Det er, ifølge Kurt Klaudi Klausen (Klausen:2010,kap.2), hvad strategisk ledelse omhandler. Strategisk ledelse, bliver ifølge Kurt Klaudi Klausen, defineret på følgende måde:

"Den proces, hvorigennem en gruppe af relevante aktører, med den formelle ledelse som ansvarlig, i forhold til den overordnede mission og vision og i lyset af den strategiske situation træffer beslutninger om og løbende prioriterer, reviderer og justerer langsigtede mål og vælger imellem strategier på strategiske arenaer, samt implementerer strategierne og med passende mellemrum justerer mission og vision"(Klausen:2010,kap.2, p 48).

Strategisk ledelse bliver derved en proces, som udtænkes af relevante personer og ikke, kun et anliggende for topledelsen. Samspillet mellem topledelsen og relevante personer, eller grupper bliver derfor unik i forhold til at få strategien til at gå i opfyldelse. Set i relation til den case jeg arbejder med, har jeg via de

indledende trin i interessentanalysen afdækket grupper af relevante aktører som influerer på den strategiske ledelse.

Der skal skabes legitimitet om strategien, og dermed også om hvem der har magten til at søge legitimiteten og dermed opbakningen og støtten. Via interessentanalysen har jeg i casen afgrænset kundegruppen som den interessentgruppe, jeg lige nu vurderer, er vigtigst at lave en strategisk ledelsesmæssig indsats i forhold til. Men interessentanalysen har synliggjort mange andre interessenter som ikke blot kan lades ude af betragtning, om end de lige nu ikke er i fokus. Her støtter jeg mig til Kurt Klaudi Klausen (Klausen: 2010) Han beskriver således 8 forskellige arenaer. Valget af arena tager afsæt i bl.a. den form for legitimitet, der ønskes opnået, og hvilken form for rationale der søges. De 8 dimensioner er funderet i den beslutningstagning og handling, som er ledende for menneskelig adfærd og indretningen af sociale systemer. Den menneskelige adfærd er således styret af bestemte rationaler, som opsætter spillereglerne for, hvad der er en legitim adfærd, og hvordan beslutninger bør træffes i en given sammenhæng. De særlige karakteristika ved hver af de otte arenaer kan sammenfattes således: Den første arena er arenaen for Produktion. Her drejer det sig om arbejdets organisering, den konkrete produktion. Udgangspunktet er klassisk organisationsteori, herunder organisationsdesign, arbejdsfordeling, produktivitet. I Casen er denne arena aktuel udefra og ind ved valget af at bede VRM overtage formidlingen af lægevikarer, idet tanken er at udnytte den organisering, der allerede er og hermed effektivisere formidlingen. Arenaen er også aktuel indadtil i VRM med hensyn til, hvordan formidlingen organiseres i VRM. Den anden arena er arenaen for det Sociale. Her er fokus på medarbejdere og sociale processer. Sociale teknologier og HRM er placeret her. Fokus er her på social anerkendelse og arbejdsmiljø. Denne arena er i casen aktuel både i forhold til medarbejderne i VRM og de nuværende og kommende vikarer. Specielt i den kommende rekruttering af vikarer kræver denne arena bevågenhed. Den tredje arena er arenaen for Markedet. Dette er arenaen for konkurrence. Konkurrencen kan både være intern, men er som oftest ekstern, og drejer sig om hvor man selv er i forhold til konkurrenterne. Ledelsesstrategierne drejer sig her om konkurrence, om at forbedre egen position og at vinde markedsandele. Nok

forbinder man ikke normalt offentlige organisationer med konkurrence i klassisk forstand. Men VRM er konkurrenceudsat i den forstand, at det af beslutningsgrundlaget for oprettelse af VRM fremgår, at det er en forudsætning at VRM er konkurrencedygtige på kvalitet og pris. Vælger FADL således at opretholde et privat vikarbureau i Aarhus og kan de tilbyde vikarer billigere end VRM, vil VRM komme under pres fra kunderne.

Den fjerde arena er arenaen for det Politiske. Politiske processer, magt, forhandling og beslutninger hører til her. Det er et klassisk ledelsesområde med fokus på magt og processer med politiske aktører. I denne case var denne arena i spil op mod beslutningen om at opsige driftsaftalen med DLVV. Flere politikere i RN ytrede sig i medierne om såvel beslutningsprocessen som om sagsfremstillingen, der dannede baggrund for beslutningen. Desuden modtog flere politikere i tiden op til den endelige beslutning i de tre regionsråd direkte henvendelser fra FADL, hvilket også bragte arena for bevidsthedsdannelse i spil.

Den femte arena er arenaen for Bevidsthedsdannelse. Fokus er her kommunikation, viden, videns produktion, opfattelse og meningsdannelse. Viden om hvordan verden er indrettet. Ledelsesperspektivet er her kommunikationen og viden. Udfordringen ved denne arena kan være de manglende forudsætninger deltagerne har. Denne arena har været i spil som nævnt ovenfor. Men jeg forventer ligeledes via interview at få viden om kundernes verdensopfattelse og italesættelse af brugen FADL vagter som vikargruppe.

Den sjette arena er arenaen for Visioner og tro. Denne arena forbinder vi med, hvad vi tror på, som vi ikke nødvendigvis har svaret på. Discipliner som visionsskabelse og utopitænkning indgår her. Arenaen adskiller sig således fra det, vi oftest har med i vores strategiske tænkning. Denne arena kommer i spil indadtil i VRM, hvor Afdelingssygeplejerskerne bliver udfordret på hvilken kvalitet af vikarer VRM efterstræber at levere.

Den syvende arena er den Kulturelle arena. Vores værdier og holdninger hører til her. Organisationskultur og værdibaseret ledelse er ligeledes en del af denne arena. Moral og det gode er motivationsfaktoren, og orienteringen er mod de styrende værdier i en given kultur. Strategi og organisationens historiefortælling skal derfor være værdiorienteret. Denne arena kommer i spil i denne case, idet RM er en

værdibaseret organisation. En holdning på øverste organisatoriske ledelsesniveau om anvendelse af vikarer primært fra VRM udlægges og fortolkes ofte forskelligt fra hospital til hospital og fra afdeling til afdeling. Det ville være fjernt i en værdibaseret organisation at udøve decideret regelstyret ledelse. Interviewene vil også her kunne medvirke til at kaste lys på, hvorledes værdierne udleveres i praksis. Den ottende arena er arenaen for Arkitektur og æstetik. Alt fra organisationens æstetiske fremtoning til designet i organisationen rummes her. Dermed er dette arenaen for såvel organisationens bygningsmasse som for organisationens kunstneriske fremtoning med omverden. Motivationen er ønsket om skønhed, mens udfordringen er middelmådighed. Netop denne arena er mindre fremtrædende i denne case.

I min analyse vil jeg udvælge Arena for Bevidsthedsdannelse og Arena for Kultur idet jeg forventer, at måden at italesætte denne vikargruppe kan spores tilbage til netop disse to arenaer. Jeg vil dog også have en opmærksomhed på, om der i interviewene forekommer udtalelser, der kan tolkes i forhold til Arena for Produktion, idet beslutningen om opsigelsen af driftsaftalen med DLVV netop er truffet i forbindelse med udmøntning af spareplanen 2015-2019.

5.4.4 Gennemgang af teori: De strategiske linser

Jeg vil supplere med Johnson, Whittington, og Scholes linseteori som repræsenterer 4 antagelser om, hvad en organisation er, samt syn på strategi og strategisk ledelse. De fire linser er som følger:

Strategi som design: Organisationen betragtes som en objektiv enhed, der kan afgrænses fra omverdenen. Der er direkte paralleller til organisationen som en maskine. Strategi besluttet ud fra analyser af omverdenen på topledelsesniveau, og strategisk ledelse kommer til at handle om at implementere topledelsens beslutninger top-down. I forhold til casen kunne hændelsesforløbet, fra opsigelsen af driftsaftalen med DLVV til Koncern HR kontakter VRM, og beder om at få opgaven løst her, fremover tolkes som et udtryk for denne antagelse af, hvad en organisation er, samt dette syn på strategi og strategisk ledelse. I så fald vil min opgave være at implementere opgaven og eksekvere ledelsens beslutning.

Fire strategiske linser

Strategi som design	Strategi koblet til erfaringer
Strategi som bygger på ideer	Strategier som diskurs



Strategi koblet til erfaringer: Også her betragtes organisationen som en objektiv enhed, men her funderet på erfaringer og kultur. Strategi udvikles inkrementel, med afsæt i det kendte, og strategisk ledelse kommer til at handle om at fortolke topledelsens budskaber og omsætte dem i forhold til det, vi kender og plejer at gøre.

I forhold til casen vil min opgave her være at forhandle de vilkår, på hvilke opgaven skal løses og i samarbejde med medarbejderne i VRM få indpasset opgaven i kendte arbejdsgange og kulturen i VRM uafhængig af de mange interessenter.

Strategi som bygger på idéer: Synet på organisationer i denne linse er, at organisationer ikke kan objektivt afgrænses. Organisationer er organiske systemer, hvor grænserne er flydende, og strategi skabes i samspil med mange aktører, oftest bottup-up. Strategisk ledelse forstået i denne linses perspektiv ville åbne op for at eksperimentere med, hvorledes og af hvem opgaven bedst kunne løses. Løsninger ville ideelt set findes i et samspil mellem opgavens mange interessenter.

I denne case, hvor der har været konflikter i samarbejdet mellem DLVV og regionerne i et omfang som har ført til opsigelse af driftsaftalen, er der ikke noget, der kan tolkes i retning af strategi og strategisk ledelse i den opfattelse.

Strategi som diskurs: Synet på organisationer i denne linse er at organisationer ikke kan objektivt afgrænses, men organisationer er sprogligt konstrueret og genkonstrueres gennem sproget afhængig af kontekst. Strategi i denne linses perspektiv fremkommer ved hele tiden at have en opmærksomhed på, hvilke arenaer med hvilken sproglig diskurs, der er fremhævsende. Strategi opstår inkrementel via valg, afvejning og prioritering mellem mål på de mange forskellige arenaer. Derved bliver strategisk ledelse, som jeg tolker det, at evne at indgå i en proces med mange forskellige aktører, hvor lederen evner, via de logikker og de fremherskende diskurser, der er på de forskellige arenaer, at vise respekt for organisationens mission og vision. Samt gradvist justere mission og vision så organisationen indfrier vigtige interessenters forventninger.

I denne case er "Strategi som diskurs" i tråd med min inspiration af det konstruktivistiske paradigme og ligeledes forenelig med Kurt Klaudi Klausens teori om de mange arenaer.

5.4.5 Sammenfatning af teori til brug for analysen

I analysen vil jeg anvende diskurslinsen, idet denne linse har fokus på sprogets betydning for konstruktion af organisationer. Denne linse trækker desuden på teorier fra alle linser og kan desuden rumme såvel arena for bevidsthedsdannelse, produktion og arena for kultur. Om end de forskellige arenaer trækker på forskellige teorier, så er fællestrækkene i arenatænkningen og diskurslinsen, at det er sproglige konstruktioner, der er omdrejningspunktet, hvilket er inspirationen i hele denne opgave. Af overskueligheds hensyn vil jeg anvende en inddeling efter Kurt Klaudi Klausens arenatænkning

5.4.6 Analyse af interview

Indledningsvis har jeg kodet de to interview i farvekoder efter udtalelser, som kan henføres til henholdsvis den kulturelle arena, arena for bevidsthedsdannelse og arena for produktion. For at opretholde anonymitet overfor informanterne har jeg, i forbindelse med citaterne, valgt at kalde informanterne henholdsvis 1 og 2. På denne måde opnår jeg også en adskillelse mellem somatik og psykiatri. Endvidere anvendes FADL vagter synonymt med lægestuderende som vikarer, idet jeg i den indledende kontakt til informanterne erfarer, at det er denne betegnelse, vikarene er kendt under i afsnittene uanset det forhold, at vikarene ikke længere formidles af FADL, men den selvejende institution DLVV.

Den kulturelle arena. Kurt Klaudi Klausen bygger her bl.a. på teori af Edgar Schein(Klausen: 2010, p 124) Interessen er specielt på det niveau i Scheins teori som omhandler de værdier vi holder frem og ønsker at præsentere os overfor omgivelserne med.

I interviewene fremkommer udtalelser, som kan tolkes i retning af, at det er en vigtig værdi at kunne se opgaverne omkring patientbehandlingen fra forskellige perspektiver og kunne se sig selv fungere i et team. Denne værdi kan ses som overensstemmende med ordlyden i et fortroligt notat, der er udarbejdet i forbindelse med behandlingen af sagen i regionsrådet, heraf fremgår:

*Og set i såvel et uddannelses- som rekrutteringsperspektiv giver det fortsat god mening at anvende lægestuderende som vikarer. Vikarjobbet giver dem studierelevant og forståelse for de øvrige faggruppers arbejdsopgaver til gavn for hospitalerne og patienterne.
(fortroligt notat)*

Udtalelserne i interviewet kommer i forbindelse med at jeg spørger til hvilke opgaver vagterne anvendes til.

Og det tænker jeg også er en fordel at man som læge ved, hvad det er for nogle opgaver der ligger hos en anden faggruppe, som man arbejder så tæt sammen med"(1)

Og videre ses det som en værdi, at man herigennem får blik for, hvad man selv kan bidrage med i den samlede opgaveløsning.

Ja, det synes jeg faktisk er en vigtig del, hvor man får løst nogle kliniske opgaver, men samtidig også får gevinsten ved at få øje på at jeg(vikaren)kan noget, jeg kan byde ind med noget.(1)

Værdien om at se opgaverne omkring patientbehandlingen fra forskellige perspektiver er dog også udfordret af subkulturer i afdelingerne

de har egentlig også fortalt en anden historie der hedder, at sygeplejerskerne ikke giver plads til os.(1)

Det, der er på spil her, kan være det, der beskrives som autopoetiske processer, hvor en faggruppe lukker sig om sig selv og netop ikke evner at have øje for, hvad andre kan bidrage med i patientbehandlingen(Klausen 2010,p126)

En anden værdi handler om motivation. Det er ikke ligegyldigt, hvad vikarene motiveres af. Jeg går ikke dybere ind i emnet motivation, da det ikke er opgavens fokus, men jeg vælger at støtte mig på Hertzbergs to faktor teori (Larsen:2006), hvor de faktorer, der skaber tilfredshed i jobbet, kaldes motivationsfaktorer, og faktorer som kan skabe kimen til utilfredshed, benævnes vedligeholdelsesfaktorer. Det tyder på at vikarer, der opfattes som drevet af motivationsfaktorer, foretrækkes. Svaret nedenfor fremkommer på mit spørgsmål om hvilke kvalifikationer som forventes af en lægestuderende som vikar.

*Den største kvalifikation er faktisk, at man er motiveret for at komme ud i klinikken og arbejde
Motivation og lyst til at lære noget, det synes jeg er det vigtigste(1)*

Men motivationen er faktisk det aller vigtigste og med det mener jeg, at de ikke bare bliver siddende, når klokkerne ringer, men tør kaste sig ud i at tage en klokke og hjælpe en patient f.eks. på toilettet, uden det er aftalt på forhånd.(1)

Omvendt opfattes det ikke positivt, når en vikar opleves som fortrinsvis drevet af vedligeholdelsesfaktorer.

Der er jo nogle gange der kommer nogen, der ikke er specielt motiverede, hvor vi tænker de kommer udelukkende for pengene(1)

En tredje værdi omhandler måden at modtage en vikar og er således mere rettet mod kulturen i den modtagende afdeling. Udtalelserne kan tolkes i retning af en dialogbaseret kultur er en forudsætning for at vikaren kan indfri afsnittets forventninger. Følgende udtalelse kommer som følge af en konstatering af, at

informanten promoverer denne vikargruppe, og jeg er interesseret i, hvorledes det opfattes af kollegerne.

Det kunne man ikke bruge til noget-det var for dyrt betalt at have en til at sidde og læse i en bog, og så tænker jeg bare, det handler vel om hvilke forventninger man stiller til hinanden, og er det eksplicit, eller skal folk selv regne ud... Men det handler jo om os og ikke vikaren(1)

Et andet udsagn der bekræfter det er

Vi er faktisk ikke altid gode nok til at klæde dem godt nok på. Det er noget af det, jeg gerne vil, vi skal gøre rigtig godt. Nogen gange når det går galt, tænker jeg, at det er rigtig meget vores egen fejl(2)

Delkonklusion: Sammenfattende for den kulturelle arena kan konkluderes, at der er et sammenfald i direktionens værdier og det ledelsesniveau informanterne repræsenterer, for så vidt angår indsigt i og forståelse for andre faggruppers arbejde. Der ud over er der forhold, der kan henføres til såvel vikaren som det modtagende afsnit. Det er vigtigt at afsnittet er åben overfor, hvad forskellige personalegrupper kan bidrage med i patientbehandlingen. Der skal være en dialog, hvor der forventningsafstemmes med vikaren. For den lægestuderende er det af betydning at denne ser sig som en del af et team og er drevet primært af motivationsfaktorer, her ønsket om et studierelevant arbejde, hvor der er mulighed for at få indblik i andre faggruppers perspektiver på patientbehandlingen. Set i relation til den diskursive linse og den kulturelle arena må der trækkes på dialog og konstruering af fortællinger om vigtigheden af at lægestuderende tilbydes mulighed for studierelevant arbejde som en del af deres dannelse og forståelse for samspillet mellem forskellige fagligheder, når der skal sikres legitimitet og opbakning til formidling af vikarene.

Arena for bevidsthedsdannelse: På denne arena skabes organisationens eller her, den aktuelle vikargruppes image og omdømme. Klausen trækker på teoretikere som Foucault og Habermas(Klausen: 2010,p109) Det er således interessant, om analysen kan afdække udtalelser som kan anvendes til en fremadrettet imageskabelse af de lægestuderende som vikargruppe. Jeg er her inspireret af det heliotropiske princip beskrevet af Cooperrider (Molly-Søholm, Stenager, Willert:2012,p 133)

I det ene interview var informanten sig meget bevidst, at hun, med baggrund i personlige erfaringer med anvendelse af lægestuderende som vikarer, ønskede at påvirke det generelle billede af dem, som en gruppe man ikke fik så megen kvalitet ud af.

Det undrede mig lidt, fordi jeg tænker, at jeg kender selv nogle lægestuderende som er meget, meget motiverede for at komme ud, og de har egentlig også fortalt en anden historie, der hedder, at sygeplejerskerne ikke giver plads til os. Så synes jeg det var lidt udfordrende og tænkte det kunne ikke passe, og så har jeg benyttet mig af lægestuderende som vikarer i et vist omfang, når jeg har haft brug for hjælp i afdelingen(1)

Et andet bidrag til måden at opfatte denne gruppe på kommer til syne i en fortælling om de lægestuderende som motiverede for at være ude i praksis i modsætning til vikarer indenfor andre faggrupper formidlet gennem private vikarbureauer.

Der er jo nogen gange, der kommer nogen der, altså ikke fra FADL, der ikke er specielt motiverede, hvor vi tænker, de kommer udelukkende for pengene. Der er FADL vagter jo motiverede for at se noget i praksis, og det synes jeg vi skal give dem mulighed for(1)

Gruppen af lægestuderende som vikarer omtales også som rekrutterings potentiale og dermed betones vigtigheden af at kontakten med et givet speciale opleves positivt. Det at benytte denne type vikarer taler dermed ind i et behov for profilering af mulige kommende specialeveje for de lægestuderende.

Hvis vi har en patient som er meget intimiderende, ubehagelig og voldsom, så taler vi tit om, at det nok ikke er en opgave for en FADL vagt(..)de skal jo være læger, og de skal jo i hvert fald ikke skræmmes væk fra psykiatrien før de ved, hvad det går ud på (2)

Fleksibilitet er ligeledes et begreb der forbindes med vikargruppen af lægestuderende. Behovet for vikardækning opstår som oftest akut. Et faktum vi i dagligdagen oplever i VRM, idet bestilling i modsætning til tidligere ofte først sker få timer før vagtens begyndelse. Men her tillægges denne vikargruppe grundet deres alder, og hvor de er i deres livscyklus, en større fleksibilitet end øvrige vikarer.

Vi kan regne med, at hvis vi ringer efter en FADL vagt, så kommer de somme tider indenfor et kvarter(2)

Fleksibiliteten kan måske i højere grad skyldes, at denne gruppe må formodes at passe deres studier om dagen og mønstret for, hvornår de ønsker vagter kan derfor afvige fra øvrige vikargrupper.

Delkonklusion: Opfattelsen af denne vikargruppe kan påvirkes gennem positiv italesættelse. De positive italesættelser er, at vikarerne omtales som fleksible, motiverede for at lære i praksis og er i stand til at dække vagter indenfor kort responstid. Men nok så væsentlig er diskursen om at sikre pipelinen af kommende læger indenfor de enkelte specialer. En diskurs der genfindes i citatet fra det fortrolige notat, der er omtalt tidligere.

Arena for produktion. På denne arena har jeg lyttet efter, om der kom udtalelser, der kan tolkes i retning af sammenhæng mellem pris og kvalitet ved vikarbestilling. Begge informanter omtaler en stram styring af vikarforbruget, og det kunne derfor forventes, at der var meget fokus på "value for money", men i forhold til hvilke faglige kvalifikationer denne vikargruppe bibringer kunderne, er der ikke store forventninger. Begge informanter giver udtryk for, at de ikke skeler til, hvor langt den lægestuderende er i sin uddannelse og en viden om, hvordan de rustes til at fungerer som vikarer, er næsten ikke til stede.

Det er vigtigt de kan lave basal sygepleje(..)Det er jo ikke sådan, jeg bruger deres lægefaglighed(..) men hovedopgaven er, at de løser de opgaver, vi har brug for at de løser(1)

Jeg ved det ikke-jeg tror de gennemgår et eller andet kursus inden de begynder(1)

Så vi interesserer os mest ind i, ikke deres uddannelsesniveau, men hvad vi ved om vores område ud fra, hvad de har haft af vagter tidligere(2)

Det er en form for helt uuddannede folk. Det er nogen som ikke ved noget som helst, i princippet, andet end de måske kan have en interesse(2)

Men i prioriteringsrækkefølgen rangerer denne vikargruppe lavest. Typisk efterspørges primært sygeplejerske, grundet opgavernes kompleksitet, dernæst social-og sundhedsassistenter der kender specialet, men kan behovet ikke dækkes indenfor disse grupper foretrækker informanterne ofte en FADL vagt frem for en vikar fra et eksternt vikarbureau.

*(..)jeg vil meget gerne have sygeplejersker til at afløse her, når vi har personalemangel, fordi opgaverne er meget komplekse(..) min næsthøjeste prioritet er en der kender afdelingen(1)
Taler vi om en kompleks situation, vil vores ledelsesniveau over os altid anbefale, at vi tager en uddannet vikar(2)*

I forhold til det sidste citat spørger jeg ind til, hvad der menes med en uddannet vikar og svaret er en sygeplejerske eller social-og sundhedsassistent.

I det sidste interview spørger jeg direkte til, om der er overvejelser i forhold til omkostningsniveauet, når der vælges en FADL vikar, men bevidstheden om prisniveauet i forhold til andre vikarer er ikke udpræget og dermed tilsyneladende ikke styrende for efterspørgslen.

Ikke ret meget, lidt. Men især i dag tid er det mit indtryk-og det er selvfølgelig lidt pinligt, men jeg er faktisk ikke helt skarp på tarifferne. Men jeg mener, at i dag tid er FADL altid lidt billigere.(2)

Delkonklusion: Der er generelt stort fokus på vikarbudgettet på afsnitsledelsesniveau, og det opleves svært at få behov og ressourcer til at nå sammen. Men det er kun i ringe grad, at motivationen for at vælge en FADL vikar er økonomisk begrundet. Diskursen om FADL vikarene som et prismæssigt billigere alternativ i forhold til regionens egne vikarer fra VRM italesættes ikke, men som alternativ til vikarer fra private vikarbureauer italesættes FADL vagterne, idet der peges på, at en ikke motiveret vikar er en dyr løsning.

5.5 Trin 4: Konklusion på interessentanalysen og strategi for håndtering af interessenterne

På trin 4 i modellen lægges planer for, hvorledes de vigtigste interessenter håndteres. Interessentanalysen har givet et overblik over, hvilke interessenter der er i netop denne case. Metoden har ligeledes været anvendelig til at sortere interessenterne og udvælge den for tiden vigtigste interessent, nemlig kunden. I denne case kan kunden defineres på flere niveauer – Hospitalsledelserne, Afdelingsledelserne og Afsnitsledelserne. Afgrænsningen i denne case er Afsnitsledelsesniveauet, idet køb af FADL vikarer udløses på dette niveau. Via

analyse af yderligere empiri indhentet på afsnitsledelsesniveauet er følgende afdækket igennem de tre ovenstående delkonklusioner på den kulturelle arena, arena for bevidsthedsdannelse og arena for produktion:

- Dette kundeniveau er ikke bevidst om, at der sker en ændring i formidlingen af FADL vikarer
- De kender ikke baggrunden for at formidlingen insources
- De er tilsyneladende på linje med direktionen både i ønsket om at skabe studierelevant arbejde for kommende læger og i at italesætte værdien af, at arbejdet som vikar kan bidrage til at uddanne læger som har øje for andre faggruppers perspektiver i behandlingsarbejdet.
- De henleder en opmærksomhed på at italesætte FADL vikarene som fleksible, motiverede og et konkurrencedygtigt alternativ til vikarer fra private vikarbureauer.
- De italesætter muligheden af, at anvendelse af FADL vikarer kan ses som en strategi til at promovere eget speciale overfor kommende læger.

Interessentanalysen kan ifølge Olsson, Ahrengot og Attrup (Olsson, Ahrengot, Attrup:2015,p125) anvendes til at planlægge kommunikationsindsatsen, og da manglende succes med at implementere projekter ofte forbindes med manglende kommunikation.(Olsson, Ahrengot, Attrup:2015,p261) så vil dette blive omdrejningspunktet for det videre arbejde med denne case.

6 Problemformulering

I del 1 er fokus i denne case en initial undren over, dels hvorledes en hensigtsmæssig brug af FADL vagter kan italesættes, dels hvorledes strategisk ledelse kan bidrage til at insourcing af denne vikargruppe indfrier forventningerne hos vigtige interessenter. Konklusionen på interessentanalysen har afdækket, at kommunikation er et vigtigt strategisk indsatsområde. Målet med at insource formidlingen af FADL vikarer er fra øverste ledelsesniveau en forventning om en besparelse, samtidig med at kommende læger fortsat tilbydes studierelevant arbejde. En del af denne besparelse sker ved at overføre opgaven med at formidle

FADL vikarer til VRM. Herved spares lokaleleje og en direktørløn. Yderligere besparelser kan kun ske ved enten at anvende færre vikartimer eller at sænke prisen pr vikartime eller en kombination af begge. Det er et dilemma et for VRM. Hvis kunderne sænker efterspørgslen, vil det være vanskeligt at udnytte stordriftsfordele i forhold til administration og formidling af vikarene, idet det overhead, der lægges oveni den enkelte timepris vil øges som følge af et mindre salg. Den eneste måde hvorpå timeprisen i så fald kan holdes i ro eller falde, vil være at skære ned på de administrative omkostninger samt formidlingsomkostningerne. Her er vi i dag presset af, at vi på det samlede vikarformidlingsområde skal være konkurrencedygtige med hensyn til pris og kvalitet. Den måde, hvorpå timeprisen kan holdes nede, vil således forudsætte et uændret eller øget salg, hvilket vil kunne hæmmes af Danske Regioners fokus på udviklingen i vikarforbruget. Men i del 1 kom det netop frem i interviewene, at kunderne i nogle sammenhænge foretrak en FADL vagt frem for en vikar fra et privat vikarbureau, idet de delte direktionens værdsætning af at kunne tilbyde kommende læger studierelevant arbejde, med de positive effekter det kan medføre. Den italesættelse kan måske med afsæt i Cooperriders heliotropiske princip (Molly-Søholm, Stenager og Willert: 2012, p113) være medvirkende til at fastholde eller øge salget af vikarer. I dag er der vagter VRM ikke kan dække, som eskaleres til private vikarbureauer, men med endnu en faggruppe insourced i VRM, burde vi kunne øge dækningsprocenten. Dette vil samtidig nedsætte antallet af vikarbestillinger, der eskaleres til de private vikarbureauer, som kunderne oplever sender vikarer af svingende kvalitet. Indfrielse af kundernes forventninger kalder derfor på kommunikation. Jeg er optaget af hvorledes intern kommunikation kan bidrage til at håndtere det beskrevne dilemma. Dette bliver afgrænsende i forhold til den konkrete problemformulering.

Hvorledes kan intern kommunikation bidrage til at indfri kundernes forventninger, når insourcing af vikarformidling er en strategi til at opnå mere sundhed for færre penge?

Del 2.

7 Undersøgelsesdesign for del 2.

Jeg vil fremstille og diskutere to forskellige tilgange til intern kommunikation. Jeg har valgt at beskrive kommunikation ud fra en henholdsvis funktionalistisk og en konstitutionalistisk grundopfattelse (Salomonsen m.fl. 2013) (Hertel, Fast: 2011). Begrundelsen for teorivalget er, at den videnskabsteoretisk er i tråd med den konstruktivistiske paradigmeopfattelse, der har inspireret opgaven. I de to tilgange til intern kommunikation berører jeg begreberne management /leadership og forandringsledelse/forandringskommunikation, fordi der indlejret i henholdsvis den funktionalistiske og konstitutionalistiske grundopfattelse af intern kommunikation er en bestemt tænkning om, hvad ledelse er, hvad en organisation er, og hvordan forandringer sker. Jeg har dog afgrænset opgaven til udelukkende at behandle intern kommunikation. Begrundelsen herfor er, at VRM er et "in house" vikarbureau og dermed en del af det samlede offentlige regionale sundhedsvæsen. Kunderne i VRM er dermed ledelseskolleger på forskellige niveauer i RM. Det betyder, at VRM reelt skal medvirke til, at de kliniske afdelinger kan skabe mere sundhed for færre penge. Efter fremstilling og diskussion af teori vil jeg først gengive det bagudrettede kommunikationsforløb i den aktuelle case. Herefter vil jeg analysere forløbet i forhold til henholdsvis en funktionalistisk grundmodel og en konstitutionalistisk grundmodel. Til sidst følger et afsnit, hvor jeg, med anvendelse af de to grundforståelser af intern kommunikation i den videre implementering, vil vurdere, hvorledes problemformuleringen lader sig besvare og en delkonklusion i forhold hertil. I forbindelse med den aktuelle case har jeg anvendt en model om teamledelse, som kort kommenteres. Masterprojektet afsluttes med et afsnit om metodekritik, en samlet konklusion og en perspektivering i hvilken, jeg reflekterer over denne single case studies brugbarhed og betydning med hensyn til implementering af andre politisk vedtagne projekter.

8 Fremstilling og diskussion af teori

Jeg benytter først og fremmest begrebet kommunikation som: intern kommunikation i en organisation (Salomonsen m.fl.:2013). Aggerholm argumenterer for en opprioritering af intern kommunikation i organisationer. Hun fremfører, at såfremt intern kommunikation anvendes strategisk, kan den understøtte virksomhedens mission (Salomonsen m.fl.:2013,p54). Intern kommunikation kan forklares og diskuteres på mange måder, men her tages udgangspunkt i to forskellige grundopfattelser af intern kommunikation, en funktionalistisk grundopfattelse og en konstitutionalistisk grundopfattelse (se figuren nedenfor). Der er stor forskel i beskrivelsen af organisationsbegrebet i de to grundopfattelser. I den funktionalistiske grundopfattelse er organisationen afgrænset fra omverdenen, hvorimod organisationen i en konstitutionalistisk grundopfattelse hele tiden skabes og genskabes i en proces via sproget.

To perspektiver på intern kommunikation (Aggerholm et al. 2009 & Aggerholm 2013)

Funktionalistisk perspektiv	Konstitutionalistisk perspektiv
Kommunikation – er noget som organisationen har – og som har en specifik funktion Transmissionsparadigme Distribution af information Afsender orienteret Reduktionisme Optimering af valg mellem medier, budskab og informations mængde	Kommunikation – konstituerer organisationen som organisation Interaktionsparadigme Fortolkning og meningsskabelse Modtager orienteret Kompleksitet Bevidsthed om 'semantic-information distance' & 'perceptual incongruence'
Organisation Struktur, funktion, 'beholder'	Organisation Proces
Ledelse Præskriptiv Rationel	Ledelse Emergent Bounded rationality

Synet på kommunikation er ligeledes forskelligt. Inden for den konstitutionalistiske grundopfattelses forstås kommunikationsprocesser som: *"en fortolkning af budskab og skabelse af mening"* (Salomonsen m.fl.:2013,p60). Denne forståelse af kommunikation lægger vægt på, at både afsender og modtager påvirker kommunikationen, i modsætning til f.eks. transmissionsmodellen. Kommunikation kan derfor også forstås som sociale processer, hvor både afsender og modtager har indflydelse (Salomonsen m.fl.:2013). Denne forståelse er i modsætning til den

funktionalistiske grundopfattelse, hvor kommunikation forstås som "*distribution af information*" (Salomonsen m.fl.:2013,p57). Denne opfattelse benytter sig af en grundlæggende opfattelse af kommunikation som transmission, hvor afsenderen (A) distribuerer information/kommunikation til modtageren (M). Inden for denne opfattelse kommer afsenderen til at stå i centrum. Synet på ledelse er også meget forskelligt i de to grundopfattelser. I en funktionalistisk grundopfattelse bliver ledelse at gennemføre beslutninger truffet på topledelsesniveau samt styring af teknologi og arbejdsprocesser med stort fokus på bundlinjen. Et syn der er foreneligt med ledelse som management (Yukl:2010). I en konstitutionalistisk grundopfattelse er ledelse at lede gennem processer. Evnen til at kunne inspirere og motivere, være i dialog om mission og vision for hele tiden at arbejde med spørgsmål som: Hvem er vi? Hvem vil vi gerne være? Hvorfor er vi her? Dermed er det en grundopfattelse som er forenelig med ledelse som lederskab (Yukl:2010). og inspireret et foredrag af Steen Hildebrandt. Først nævnte tilgang til ledelse er bagud skuende og kontrollerende, den sidste mere fremtidsorienteret og nytænkende. Jeg vil supplere teorien med en artikel skrevet af Frederik Hertel og Michael Fast: Forandringskommunikation (Hertel, Fast:2011). Sigtet med artiklen er at udvikle en diskursinspireret analysemodel. Når jeg inddrager artiklen, er det som et supplement til Salomonsen m.fl. idet artiklen har nogle opmærksomheder, som jeg mener, er relevante for casen. Hertel og Fast argumenterer for, at organisationsændringer er tæt koblet med kommunikation. Videre opdeler de forandringer i 1. og 2. ordens forandringer. 1. ordens forandringer er mindre forandringer, hvor de som eksempel giver kvalitetssikring. 2.ordensforandringer er større forandringer, hvor der sker ændringer i en organisations mål. Jeg forstår 2.ordens forandringer som ændringer i organisationens mission, og dermed ændringer i det Steen Hildebrandt ville kalde spørgsmålet om, hvorfor vi er her? Videre betoner de organisationens medlemmer som sociale væsner, der er menings-og betydningsskabende. Dette får konsekvens for menings-og betydningsdannelsen i en organisation, som i denne tænkning sker i en form for "spindelvæv", hvor organisationens medlemmer internt og i samspil med eksterne parter producerer og udveksler betydning. Set i forhold til masterprojektets case, vil jeg således ikke udelukkende kunne afgrænse intern kommunikation til kun at

omhandle kunderne. Omend mit fokus er på kunderne, så betyder metaforen om at menings-og betydningsdannelse skabes i et spindelvæv af kommunikation, at kunderne både påvirker og påvirkes af andre i og udenfor organisationen. Hertel og Fast betoner desuden det forhold, at der skal være kohærens mellem de forskellige former for kommunikation i en organisation (Hertel, Fast:2011). Det betyder at arbejder en organisation normalt med åbne processer, med høj grad af dialog og medarbejderinvolvering, så må det også gælde intern kommunikation, når der sker forandringer. Et diskursivt paradigme som Hertel og Fast tager afsæt i, kritiseres ofte for forudsætningen om det magtfri rum, hvori diskursen foregår. I en hierarkisk opbygget organisation som eksempelvis RM, er der magtforskelle. Det forholder Hertel og Fast sig også til, idet de støtter sig på den tyske filosof Jürgen Habermas som arbejder med to begreber. Dels kommunikativhandlen som forudsættes at foregå i et magtfrit rum. Dels strategisk handlen.

"I en række samtaler kaldet strategiske handlinger kommunikerer der med henblik på at opfylde et bestemt mål og parterne indgår tillige i et bestemt magthierarki" (Hertel, Fast:2011)

Strategisk handlen underopdeles igen i åbne og skjulte strategiske handlinger. Idealet i det diskursive paradigme er her de åbne strategiske handlinger, hvor diskursens deltagere til enhver tid kan metakommunikere om mål og midler i modsætning til skjulte strategiske handlinger, hvor forsøg på at metakommunikere får samtalen til at bryde sammen. Der er således ikke en forventning om, at kommunikationen kan opfylde kriterierne om kommunikativhandlen, men efterstræbelse af åben strategisk handlen. Hertel og Fast supplerer således kommunikationsparadigmet og forandringsparadigmet som beskrevet af Aggerholm (Salomonsen:2015).

9 Analyse

9.1 Gengivelse af kommunikationsforløbet i den aktuelle case

I den aktuelle case blev jeg ultimo 2015 indkaldt til et møde, hvori chefen for Koncern HR, en konsulent fra koncern HR og min leder deltog. På mødet blev vi, min leder og jeg, orienteret om den kommende politiske proces i forhold til opsigelsen af driftsoverenskomsten med DLVV. Samtidig blev jeg bedt om at varetage formidlingen af FADL vagter i regi af VRM, med virkning fra 1. januar 2017. I løbet af december forsøger fagforeningen FADL at påvirke beslutningen om at opsiqe driftsaftalen. De kontakter regionsrådspolitikere i alle de tre vstdanske regioner og problematiserer opsigelsen. Dette afstedkommer, at Koncern HR orienterer alle hospitalsledelser ved et brev den 18. december 2015(bilag 4). Målet med kommunikationen er en orientering af kunderne om, at formidlingen af FADL vagter fortsætter uændret i 2016, men insources i 2017, samt at undgå at Foreningen af danske lægestuderende kan skabe uro og tvivl på hospitalerne om, hvorvidt det fremadrettet vil være muligt at få FADL vikarer.

I det tidlige forår sanktioneres opsigelsen af driftsaftalen politisk, og af det fortrolige notat, politikerne får i forbindelse med behandlingen i Regionsrådet, fremgår, at der har været massive konflikter i DLVV's bestyrelse siden etableringen af DLVV som selvejende institution i 2013, hvilket måske i højere grad end et besparellesperspektiv, er den direkte årsag til opsigelsen af driftsaftalen. Men besparellesperspektivet er ligeledes nævnt i notatet.

I foråret 2016 afholdes endnu et møde mellem Koncern HR, min leder og undertegnede og her drøftes opgavefordeling. Koncern HR har ansvaret for at afvikle driftsaftalen med DLVV, og jeg har opgaven med at insource vikarformidlingen i VRM. Hvordan dette skal ske, er imidlertid ikke klart. Det bliver dog hurtigt klart, at der er mange interessenter i projektet og lige så mange måder at give projektet mening. Jeg møder i VRM's lokale samarbejdsudvalg forskellige tolkninger af meningen med insourcing af FADL vagterne. Meningsskabelsen blandt flere af tillidsrepræsentanterne er, at FADL vikarerne vil udgøre en trussel i forhold til efterspørgsel efter deres respektive faggrupper.

Medio marts bliver jeg inviteret til at deltage i en workshop arrangeret af FADL. Bevæggrunden er at FADL vagterne mangler information, og de er usikre på

fremtiden. I udgangspunktet anser jeg det for at være en informationsopgave, der er placeret hos Koncern HR. Kort tid efter bliver jeg kontaktet af Koncern HR, som har afvist at deltage, og ønsker at jeg varetager opgaven. Det lykkes mig ikke at få anden begrundelse, end at Koncern HR ved opsigelse af driftsaftalen har forsikret FADL om, at de fortsat ønskede dialog med FADL. Jeg har mange overvejelser om mit mandat ved en evt. deltagelse, men vælger med en skitsering af rammerne for min deltagelse at møde op. Deltagelse er med henblik på en dialog om den bekymring og usikkerhed FADL vagterne har givet udtryk for. VRM er i proces med at afklare opgaven og har derfor kun begrænsede informationer at kunne formidle. De kommende vikarer der er organiseret i FADL, skaber ligeledes deres egen meningsdannelse som kommer til overfladen i den workshop, de afholdt. Deres meningsskabelse er, at regionen ikke længere ønsker at anvende FADL vikarer, hvilket afstedkommer et stort pres på VRM for at markedsføre FADL vagterne, men også en usikkerhed på om der i fremtiden findes studierelevant arbejde for denne vikargruppe på trods af Koncern HR's forsikring om det modsatte.

9.2 Analyse i forhold til en funktionalistisk grundopfattelse

I de første to møder med koncern HR, hvor jeg dels bliver bedt om fremadrettet at formidle FADL vagter og hvor opgavefordelingen drøftes, foregår kommunikationen primært fra afsender til modtager indenfor rammerne af en funktionalistisk grundopfattelse. Strategien lægges på topledelsesniveau, distribueres med Koncern HR som afsender og jeg som modtager. Forventningen til jeg som leder er, at jeg påtager mig managementrollen og omsætter beslutningen til daglig drift.

(Yukl:2010)

Da FADL senere forsøger at påvirke den politiske beslutningsproces, udsender koncern HR et orienteringsbrev til alle hospitalsledelser. Denne handling kan ses som et udtryk for intern kommunikation i en funktionalistisk grundopfattelse. Informationen distribueres via hierarkiet i form af et brev fra A til B. Forventningen er givet, at hospitalsledelserne orienterer nedad i hierarkiet. Men da jeg kontakter afdelingsledelsesniveauet for at få udpeget informanter til interview, er det ikke kendt at driftsaftalen er opsagt. I funktionalistisk grundopfattelse kan det opfattes som en fejlkommunikation, hvor budskabet ikke er kommunikeret fra A til B.

Distributionen er med andre ord mislykkedes, og brevet har således ikke haft den tilsigtede effekt. Hvordan brevet fortolkes af de enkelte hospitalsledelser, samt hvorledes og om orienteringen formidles til afdelingsledelsesniveauet, som er de reelle kunder, står hen i det uvisse.

I LMU og i workshoppen arrangeret af FADL konfronteres jeg med forskellige interessentgrupper, med forskellige meningsdannelser omkring fænomenet; anvendelse af FADL vagter og mening med insourcing af formidlingsopgaven. I udgangspunktet forventer jeg at informere i den udstrækning jeg kan i en funktionalistisk grundopfattelse. Men her oplever jeg begrænsningen i at opfatte kommunikation som distribution fra A til B. Risikoen ved her at fastholde kommunikationen i en funktionalistisk grundforståelse, i et afsenderorienteret perspektiv, vil være at der sker en dekobling fra den overordnede strategi om insourcing som strategi til mere sundhed for færre penge. Dekoblingen kan ske ved, at der ikke skabes en fælles meningsskabelsesplatform (Salomonsen, m.fl.:2015,p61) men i stedet flere konfliktende meningsskabelser, som de enkelte interessenter agerer ud fra. Her kan en konstitutionalistiske grundopfattelse bringes i spil, hvorved lederen indenfor eget råderum optræder i rollen, som den, der gennem dialog bliver meningsskaber eller meningsgiver(Salomonsen, m.fl.:2015, p61). I såvel det lokale samarbejdsudvalg i VRM, som i workshoppen arrangeret af FADL, er det i midlertidig vanskeligt, da jeg selv på dette tidspunkt i processen er usikker på, om der, i beslutningen om opsigelsen af driftsaftalen, er en skjult dagsorden, jeg ikke kan gennemskue. Dette hæmmer mig i at agere i overensstemmelse åben strategisk handlen.

9.3 Analyse i forhold til en konstitutionalistisk grundopfattelse.

En konstitutionalistiske grundopfattelse, der er forankret i et konstruktivistisk paradigme, forudsætter en kommunikativ handlen, jævnfør Hertel og Fast(Hertel, Fast 2015). Det er i denne case i udgangspunktet ikke muligt. RM er en politisk styret organisation, og det er ganske legitimt, at det politiske niveau, eller topledelsesniveauet på deres foranledning, træffer beslutninger, og dermed afstikker retning og rammer. Men åben strategisk handlen vil give mening i den forstand, at det er op til den enkelte leder at udfylde sit ledelsesmæssige råderum

og arbejde med relationerne internt i organisationen, så det er muligt at metakommunikere åbent om mål og midler. I såvel kontakten med de faggrupper der er repræsenteret i LMU, og i kontakten med FADL vagterne på workshoppen, skulle jeg teoretisk kunne udnytte mit ledelsesmæssige råderum til deltage i en dialog, som lever op til forudsætningerne for åben strategisk handlen. I workshoppen med FADL har begge parter har en viden om at formidlingen insources fra 2017, men vejen dertil er uklar, og vi mødes formodentlig med forskellige fortolkninger af den information, vi har fået, ligesom begge parter formodentlig ville have svært ved at leve op til idealet om åben strategisk handlen. Et forsøg på metakommunikation om mål og midler på denne workshop ville formodentlig have resulteret i sammenbrud i samtalen. Imidlertid vurderer jeg at kommunikationen fungerede i forhold til den forståelse der beskrives i dette citat. Aggerholm(Salomonsen:2013) refererer til Redding i en skelnen mellem to positioner:

(..)han skelner mellem at være en åben og modtagelig modtager af feedback og at være en lydhør modtager af feedback, der handler på baggrund af den modtagne information (Salomonsen:2013,p59)

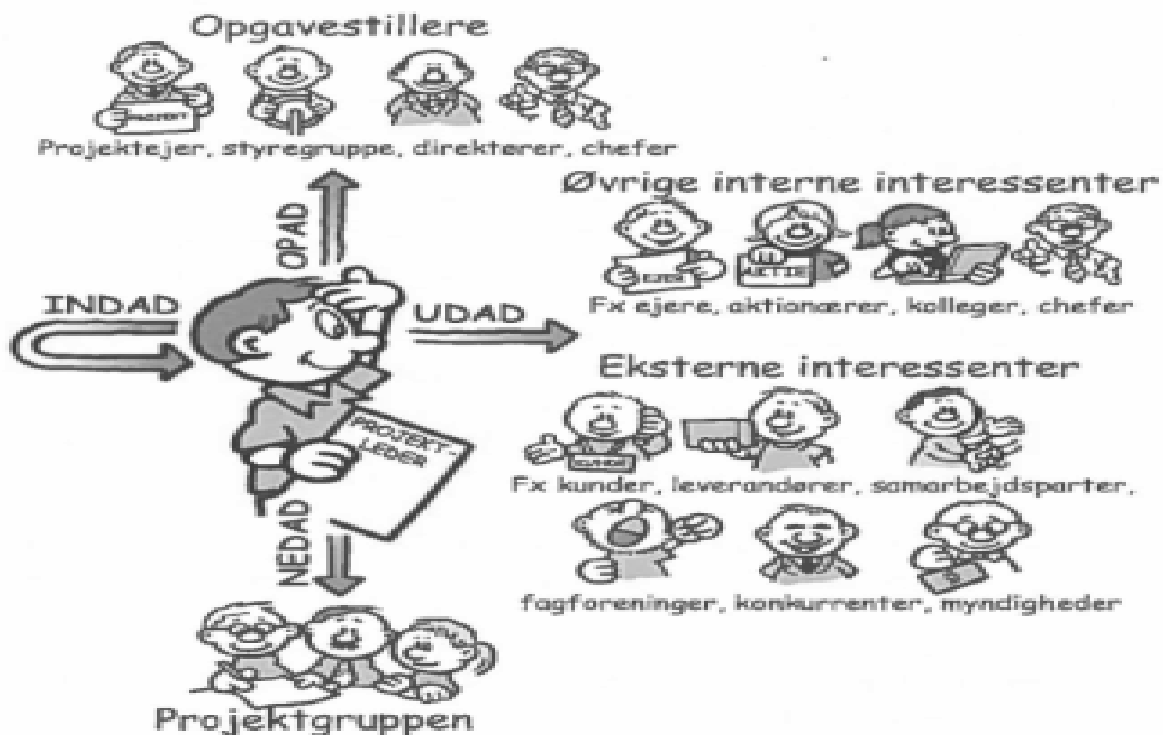
Betydningen heraf forstår jeg som både at kunne lytte ind i den meningsskabelse den anden udtrykker, men også at kunne lade egen meningsskabelse influere heraf og omvendt. I en konstitutionalistisk grundopfattelse konstrueres organisationer via et udvidet kommunikationsbegreb som netop omfatter fortolkning og skabelse af mening, hvilket har relevans i en situation, hvor FADL vagterne fremover insources i VRM, og hvor deres meningsskabelse vil møde og påvirke kundernes meningsskabelse. Det er derfor vigtigt fremadrettet at bevare en dialog om muligt indenfor rammerne af åben strategisk handlen.

9.4 Anvendelse af intern kommunikation i den videre implementering.

Ind til nu har jeg i analysen været optaget af den interne kommunikation i et bagudrettet perspektiv.

For at besvare denne opgaves problemformulering vil jeg i den resterende del af analysen bringe intern kommunikation i spil i et fremadrettet perspektiv. I del 1 indhentede jeg viden om kundernes forventninger til FADL vagterne og kundernes italesættelse af FADL vagterne. Jeg erfarede, at kunderne ikke kendte til den

kommende insourcing eller begrundelsen herfor. Det er derfor interessant, om der i opfattelsen af intern kommunikation i en konstitutionalistisk grundopfattelse kan skabes kommunikationsplatforme for udvikling af en meningsfortolkning, der både indfrier de forventninger kunderne har og dermed deres italesættelse af FADL vagterne. Og samtidig med giver VRM mulighed for at få succes med, at insourcing kan komme til at virke som en indsats i en strategi om mere sundhed for færre penge. En succes der forudsætter at FADL vagterne italesættes som et godt alternativ til vikarer fra eksterne vikarbureauer, og dermed resulterer i et øget salg via VRM, samtidig med at færre vagter eskaleres til private vikar bureauer. Ind til nu har den interne kommunikation været baseret primært på funktionalistiske grundprincipper og kommunikation er sket som transmission via hierarkiet. Figuren nedenfor, har en opdeling af interessenter set fra et projektlederperspektiv.



(Olsson, Ahrengot, Attrup:2015)

Der opereres med en opdeling af interessenterne i interne og eksterne interessenter samt opgavestillere og projektgruppe. Aggerholm anfører at offentlige organisationer ofte har stor opmærksomhed på kommunikation med eksterne interessenter og mindre på interne (Salomonsen, m.fl.:2013,p54). Men i forhold

intern kommunikation er "Kunderne" på tre niveauer, Hospitalsledelser, Afdelingsledelser og Afsnitsledelser på en og samme tid kolleger og samarbejdspartner. Desuden foregår casen i en offentlig kontekst, hvor selvsamme ledere i princippet også bliver ejere. De forskellige interessenter kommer dermed til at indtage forskellige positioner og bliver derfor alle målgruppe for intern kommunikation. Hvis intern kommunikation ses i en konstitutionalistisk grundopfattelse, og derved bliver alle interessenter i princippet aktører i en meningsskabelse om målet med insourcing af FADL vagterne. Figuren er derfor medtaget her som en påmindelse om, hvor mange aktører der influerer på kundernes italesættelse af fænomenet; anvendelsen af FADL vagter og dermed også på målet med insourcing af denne vikargruppe. I dette masterprojekt vil jeg afgrænse aktørgruppen til Afdelingssygeplejerskerne i VRM. Begrundelsen er, at denne aktørgruppe har tæt kontakt med kunderne i dagligdagen. Jeg vil derfor i det følgende forsøge at identificere mulige meningsdannelsesplatforme, som vil kunne anvendes strategisk i en position, hvor lederen, her afdelingssygeplejerskerne i VRM, både kan agere som meningsskaber og meningsgiver (Salomonsen:2013,p61).

Meningsskabelse er forud gået af information. I den konkrete case har jeg i forbindelse med de to interview afdækket, at det ikke er kendt blandt kunderne, at der sker en ændring i formidlingen af FADL vagter.

Alt for mange projekter lever et stille liv-med det resultat at de dør eller bliver fiaskoer fordi der har været for lidt opbakning og tro på dem.
(Olsson, Ahrengot, Attrup:2015)

Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan VRM sikrer at kunderne på afsnitsledelsesniveauet bliver bekendt med at FADL vagt formidlingen insources ved årsskiftet. Kommunikationen herom har været drøftet i styregruppen. Oprindeligt var det en opgave for koncern HR, at formidle informationen ved at informere hospitalsledelserne med den intention, at informationen ville tilgå alle afdelinger via hospitalernes HR nyhedsbreve. Jeg har løbende læst disse nyhedsbreve og indtil nu har informationen kun fundet vej til et HR nyhedsbrev på AUH. Dette har jeg problematiseret og svaret fra koncern HR er, at man ikke kan pålægge det enkelte hospital, hvilke informationer der skal bringes i nyhedsbreve i en værdibaseret

organisation. En anden oplagt informationsvej er via Brugergruppen for VRM. Brugergruppen har jo netop til opgave at sikre informationen mellem VRM og de enkelte hospitaler. Jeg har ikke nogen præcis viden om, hvorledes information fra VRM distribueres til kunderne. I et enkelt hospital er jeg vidende om at referater fra brugergruppemøderne sendes ud til afdelingsledelsesniveauet, men den videre vej derfra, kender jeg ikke. Kommunikationen har således også her ind til videre været præget af en funktionalistisk grundopfattelse. Der vil også fremover være behov for kommunikation i tråd med dette paradigme. Opgaven vil være at optimere valget mellem forskellige medier og tilpasse budskabet til den konkrete målgruppe. VRM vil få behov for at benytte de officielle informationskanaler i tiden frem mod årsskiftet til at informere Brugergruppen om status på insourcing af FADL vagterne, og der vil være behov for at informere kunderne om nye telefonnumre og praktiske oplysninger i forbindelse med vagtbestilling. VRM vil også uden videre kunne anvende vores egen internetside og Face book side til at skabe opmærksomhed om og viden om den kommende insourcing af FADL vagt formidlingen. Endvidere vil der være en selvstændig kommunikationsopgave i forhold til de FADL vagter, som fremover ønsker at blive tilknyttet VRM. Kommunikation til FADL vagterne kommer jeg ikke ind på i dette masterprojekt, idet jeg i problemstillingen har fokus på kunderne.

Men med tanke Helle Petersens undersøgelse (Petersen, H:2002)om, hvorfra medarbejdere henter deres information, er skriftlig information via hierarkiets formelle informationskanaler næppe nok. Hun fandt at:

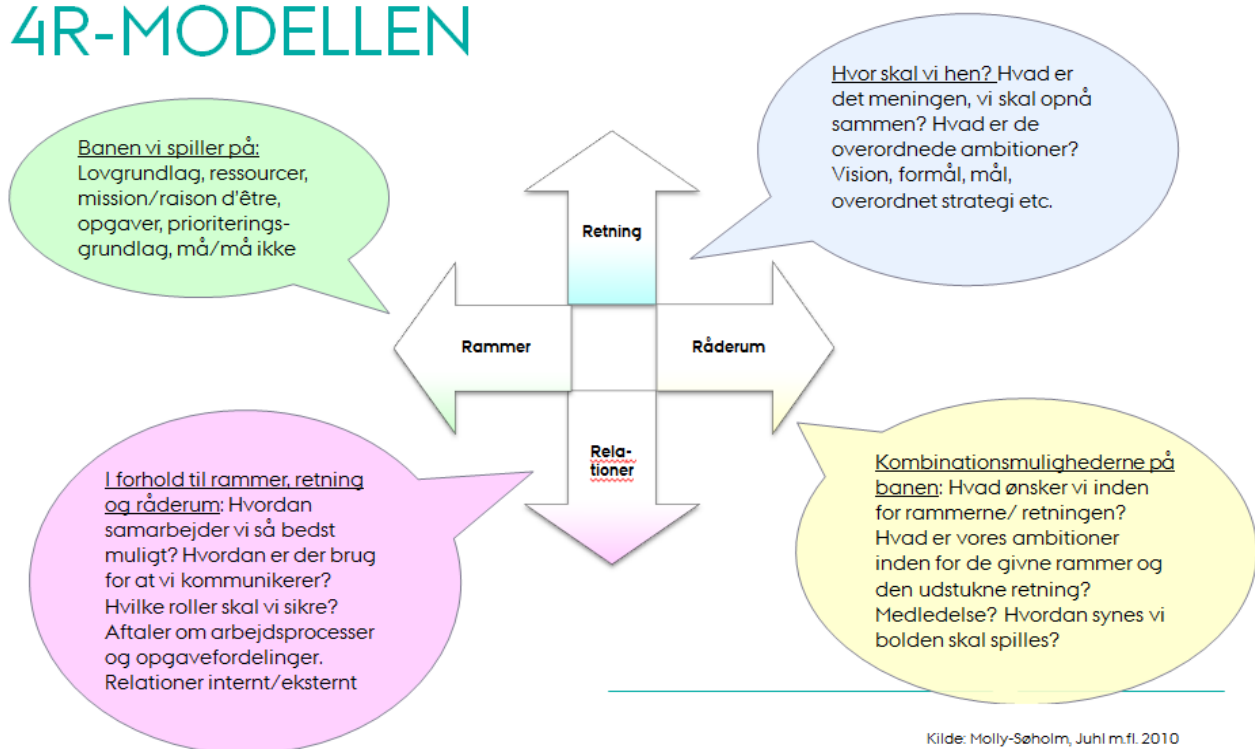
10 % får deres viden fra formelle informationskanaler og 90 % får deres viden fra uformelle netværk og uofficielle samtaler med chefen
(Petersen:2002)

Undersøgelsen er ganske vist foretaget på medarbejdere, men også ledere er medarbejdere. Jeg ser derfor ikke grund til tro, at det ikke kunne findes lignende resultater her.

Fremadrettet vil jeg derfor arbejde fortrinsvis med en konstitutionalistisk grundopfattelse, hvor der satses på den kontakt VRM allerede i dag har til kunderne på afsnitsledelsesniveauet. Når kunderne bestiller vagter møder de på telefonen det samme ledelsesniveau i VRM, idet det fortrinsvis er afdelingssygeplejerskerne, der

passer telefonbooking af vikarerne. Set i det perspektiv får afdelingssygeplejerskerne i VRM en nøgleposition i forhold til at skabe meningsudvekslingsplatforme med kunderne. Det er derfor af stor betydning, hvorledes afdelingssygeplejerskerne i VRM italesætter anvendelse af FADL vagter, idet de, i deres kontakt til de enkelte afsnitsledelser på hospitalerne, har en mulighed for at fungere som meningsskabere og meningsgivere. På et nylig afholdt ledelsesmøde var der lejlighed til få indsigt i afdelingssygeplejerskernes opfattelse af FADL vagterne. I udgangspunktet er afdelingssygeplejerskerne meget positive overfor insourcing af FADL vagterne, men når talen falder på deres kvalifikationer, bliver det mere sammensat. Afdelingssygeplejerskerne i VRM er meget optaget af at sikre et højt fagligt niveau blandt de vikarer, VRM sender ud- uanset faggruppe. Tanken om at sende vikarer ud, der reelt ikke nødvendigvis har andre kvalifikationer end et 14 dages basal sygeplejekursus, er svær. En forudsætning for at de vil kunne fungere som meningsgivere, der understøtter en positiv tilgang til anvendelse af FADL vagter, er, at de i deres meningsskabelse får nye perspektiver på FADL vagterne. Som indledning til mødet valgte jeg at anvende nedstående model (Molly-Søholm m.fl.:2010).

4R-MODELLEN



I situationen var valget af modellen ikke begrundet i en bestemt tilgang til intern kommunikation. Valget var intuitivt og foranlediget af, at jeg tidligere har haft god erfaring med at anvende modellen, når jeg har haft brug for at rammesætte en dialog. Set i et teoretisk perspektiv er modellen hentet fra litteratur om teamledelse set i et systemisk perspektiv, hvor modellen blandt andet kan anvendes til at synliggøre lederens råderum for involvering. I denne case har jeg, bagudrettet set, anvendt modellen til at synliggøre det mulige rum for åben strategisk handlen (Hertel, Fast: 2011).

På mødet blev afdelingssygeplejerskerne præsenteret for retning og rammer. Retning: insourcing som en strategi til mere sundhed for færre penge. Dette blev dog foldet væsentlige mere ud på mødet. Rammer: insourcing er en rationalisering af opgaven, der i udgangspunktet skal løses med de ressourcer, der er i VRM i dag. Begrundelsen for denne rammesætning var en bevidsthed om, at jeg som leder ikke kan invitere til dialog om temaer, der allerede er truffet beslutning om. Det ville som beskrevet (Hertel, Fast: 2011) være en skjult strategisk handlen og i værste fald at stikke afdelingssygeplejerskerne "blår i øjnene" – ethvert forsøg på metakommunikation om mål og midler her, ville få samtalen til at bryde sammen. Der, hvor jeg kan invitere til dialog, er indenfor eget råderum, hvor jeg er åben for at høre deres meningsskabelse og ligeledes agerer som meningsgiver i forhold til fænomenet anvendelse af FADL vagter. I dialogen fortæller jeg hvilke udtalelser, der er kommet i de to interview, jeg har haft med kunderne. Kunderne har ikke haft specielt fokus på kvalifikationer, men derimod motivation, attitude, samt et ønske om at promovere eget speciale. Kunderne ønsker desuden at medvirke til dannelsen af kommende læger, som evner at se andre faggruppers perspektiver. Ved at referere til interview med kunderne, agerer jeg som meningsgiver og begrundet at anvendelse af FADL vagter kan motiveres ud fra andre begrundelser end kvalifikationer. Ledelsesmødet kommer således til at fungere som en meningsudvekslingsplatform, hvor meningsskabelsen omkring anvendelse af FADL vagter sker i en dialog med afdelingssygeplejerskerne. I dialogen er diskursen FADL vagt som en billigere erstatning af en vikar fra et eksternt vikarbureau, FADL vagten som fagprofessionel og overvejelser om, hvad der motiverer en FADL vagt. I den forstand berøres en diskurs indenfor arena for produktion, den kulturelle arena.

Men i dialogen nævnes også afdelingernes behov for at markedsføre sig overfor de kommende læger, en diskurs der hører hjemme på arena for marked. På denne fælles meningsskabelsesplatform fremkommer i løbet af mødet mange helt legitime argumenter for at anvende FADL vagter. Som intern kommunikation er denne proces vigtig til at ruste afdelingssygeplejerskerne at optræde som både meningsgivere og sammen med kunderne meningsskabere i forhold til anvendelse af FADL vagter. I den hyppige telefoniske kontakt med kunderne vil det i dagligdagen være afdelingssygeplejerskerne, der har mulighed for at finde den rette timing for kontinuerligt at italesætte retningen: Insourcing, som en strategi til mere sundhed for færre penge. Forudsætningen herfor er imidlertid, at afdelingssygeplejerskerne selv har strategien "under huden" og kan indgå i diskurs på vekslende arenaer herom.

9.5 Delkonklusion

Intern kommunikation er afhængig af, hvilken grundopfattelse der tages afsæt i, enten kommunikation der kan beskrives i en på forhånd udarbejdet kommunikationsplan(funktionalistisk grundopfattelse), eller en situationsafhængig kommunikation, som foregår dels på planlagte, men ofte spontant opståede kommunikationsplatforme(konstitutionalistisk grundopfattelse). Der vil være mange interessenter som på spontant opståede kommunikationsplatforme påvirker fænomenet, anvendelse af FADL vagter, hvilket igen kan få betydning for, hvilken mulighed VRM har for en uændret eller øget formidling af disse vikarer. Skal insourcing af FADL vagterne imidlertid reelt virke som en strategi til mere sundhed for færre penge, så skal vi lykkes med at erstatte en del af de vagter, der i dag eskaleres til eksterne vikarbureauer, med FADL vagter. Her har afdelingssygeplejerskerne i VRM en nøgleposition, idet de har hyppige kontakter med kunderne. Det får derfor stor betydning, hvordan de i kontakten med kunderne optræder som meningsgivere og evner sammen med kunderne at indgå i en fælles meningsskabelse om anvendelse af FADL vagter. Det er imidlertid ikke nok kun at fokusere på intern kommunikation i en konstitutionalistisk grundopfattelse, der vil også fremadrettet være behov for intern kommunikation ad hierarkiets formelle kommunikationskanaler. Eksempelvis

Brugergruppemøder, informationsbreve, hjemmeside etc. i en funktionalistisk grundopfattelse).

10 Metodekritik

Dette masterprojekt er inspireret af et konstruktivistisk paradigme. Det har haft den betydning at problemformuleringsarbejdet i dette masterprojekt har været omfattende, idet jeg først, via interessentanalysen, har fået et overblik over de interessenter, der vil være i ethvert projekt besluttet på politisk eller topledelsesniveau. Først på dette tidspunkt blev det muligt at afgrænse den manglende viden masterprojektet forsøger at give et svar på. Jeg har valgt case studiet som metode, hvilket har været en brugbar metode til at opnå konkret viden på et afgrænset område. Case studiet har endvidere bidraget til, at jeg har fået indsigt i, hvorledes begrebet intern kommunikation kan anvendes strategisk i forbindelse med at omsætte en overordnet politisk strategi til daglig drift i en konkret kontekst. Denne case er imidlertid et enkelt nedslag og opfylder ikke kravene til statistisk generalisering, men en vis grad af analytisk generalisering, der ville kunne kvalificeres gennem yderligere case studier. Litteraturen er valgt i tråd med et konstruktivistisk paradigme, og dermed har jeg bevidst valgt en antagelse om organisationer og et syn på ledelse, som er implicit i dette paradigme. Et andet valg af teorier ville have givet andre svar på min problemformulering. I del 1 har jeg som analyseredskab til empirien anvendt en tilgang til strategisk ledelse som beskrevet af Klausen(Klausen:2010) og Johnson (Johnson, Whittington, Scholes:2010) I litteraturen tales om to hovedstrømme indenfor opfattelsen af strategi. En opfattelse af strategi som plan og en opfattelse af strategi som proces. I dette masterprojekt har jeg valgt litteratur der betoner strategi som proces, vel vidende at de to opfattelser ikke er gensidigt udelukkende, men blot har deres fokus forskellige steder. Teorien har været anvendelig som analyseredskab i forhold til de to interview, omend jeg har oplevet det som en svaghed, at Klausens mange arenaer(Klausen:2010) i praksis kan være overlappende og svære at afskille. Jeg har lavet to interview blandt toneangivende informanter. De to interview fik afdækket en italesættelse af FADL vagterne, jeg ikke havde forudset, og det rejser

selvfølgelig spørgsmålet om, hvorvidt to interview er tilstrækkeligt til at afdække kundernes italesættelse af fænomenet; anvendelse af FADL vagter. Desuden undersøger jeg egen organisation, med den forforståelse jeg bringer ind i interviewene og med den konsekvens at jeg selv bliver medkonstruktør af de data jeg får frembragt. Jeg er imidlertid efterfølgende kommet i besiddelse af en ikke publiceret undersøgelse lavet af en udviklingssygeplejerske i DLVV. Undersøgelsen er lavet i 2015 på baggrund af møder med Oversygeplejersker og Afdelingssygeplejersker i de tre vstdanske regioner. Formålet var at afdække forventningerne til FADL vagterne. Denne undersøgelse har betydelige sammenfald med den italesættelse af FADL vagterne, jeg fik afdækket i de to interview. Dette taler for at semistrukturerede individuelle interview er reliable som metode i denne case. I del 2. har jeg jævnfør problemformuleringen arbejdet med intern kommunikation. Empirien er tilvejebragt via dokumenter og en beskrivelse af hændelsesforløbet. Det kan være en ulempe at hændelsesforløbet er præget af den optik, hvori jeg har set det, jeg indtager med andre ord rollen som deltagende observatør. Men det har været det muliges kunst, idet der ikke foreligger referater af alle møder, og den kommunikation, der er foregået. Igen her har det den konsekvens at jeg undersøger min egen organisation og bringer min forforståelse i spil, dermed kan der være perspektiver jeg er blind for. Som analyseredskab har jeg her valgt to tilgange til intern kommunikation, der er i tråd med et konstruktivistisk paradigme. Dels Aggerholms beskrivelse af intern kommunikation(Salomonsen m.fl.:2015), dels Hertel og Fast med deres artikel om forandringskommunikation(Hertel, Fast:2011). De to teoretiske bidrag har været værdifulde til, gennem analysen, at identificere "trædesten" i en mulig besvarelse af problemformuleringen. Et andet litteraturvalg og en anden tilgang til indhentning af empiri, ville dog ikke nødvendigvis have givet det samme resultat. Forholdet mellem teori og empiri har i dette masterprojekt været abduktivt, idet udgangspunktet har været empirien og min inspiration af det konstruktivistiske paradigme, men teorien er inddraget som analyseredskab og den har præget tilgangen til de to interview.

11 Konklusion

Med dette masterprojekt ønsker jeg at få viden om, hvorledes kommunikation kan bidrage til at implementere et politisk udløst projekt i egen organisation. Ved at se nærmere på et case eksempel, hvor RM har besluttet at indsource formidlingen af FADL vagter fra en selvejende institution til regionens eget vikarbureau, bliver det tydeligt, at der er mange uklarheder i, hvordan implementeringsopgaven kan forstås afhængig af, fra hvilket perspektiv implementeringsopgaven anskues. En konsekvens af at jeg har hentet inspiration i et konstruktivistisk paradigme, føre til et ønske om at skabe overblik over de mange perspektiver fænomenet; anvendelse af FADL vagter italesættes ud fra. En interessentanalyse ved hjælp af empiri i form af dokumenter og beskrivelse af forløbet i den aktuelle case resulterer i at jeg får afgrænset "den i tiden vigtigste interesserent", nemlig kunden. Imidlertid manglede jeg fortsat viden om hvordan kunden italesætter anvendelsen af FADL vagter. Da jeg har en antagelse om at denne italesættelse kan anvendes strategisk i implementeringen, suppleres med interview af denne interesserent. Konklusionen på den samlede interessentanalysen afdækker at: Kunden ikke er bevidst om at der sker en forandring i formidlingen af FADL vagter og de kender ikke baggrunden for forandringen. Deres italesættelse af fænomenet; anvendelse af FADL vagter, er dog langt hen ad vejen sammenfaldende med de holdninger der er på øverste ledelsesniveau. Der er derfor mulighed for, indenfor forskellige diskurser, at identificere positive italesættelser af fænomenet, som potentielt kan gøre en positiv forskel på kundens efterspørgsel af FADL vagter. Dermed bliver det muligt at afgrænse denne problemformulering.

Hvorledes kan intern kommunikation bidrage til at indfri kundens forventninger, når insourcing af vikarformidlingen er en strategi til at opnå mere sundhed for færre penge?

Uden arbejdet med interessentanalysen, havde der været stor risiko for, at dette masterprojekt var endt med en ufokuseret problemformulering, som vanskeligt havde ladet sig besvare.

Med kunders positive italesættelse, indenfor forskellige diskurser, af deres forventninger til fænomenet; anvendelse af FADL vagter, bliver opgaven, at få

mere viden om, dels hvorledes kunderne bliver bevidste om at der faktisk sker en forandring, dels hvorledes og om kunderne kan komme til at anvende en diskurs om at fænomenet; anvendelse af FADL vagter kan italesættes som en strategi til at opnå mere sundhed for færre penge.

Svaret herpå bliver intern kommunikation fortrinsvis set i en konstitutionalistisk grundopfattelse. Konklusionen er, at afdelingssygeplejerskerne i VRM har en nøgleposition i den interne kommunikation. Forudsætningen for at afdelingssygeplejerskerne kan anvende denne nøgleposition i forhold til at lykkes med at indfri kundernes forventninger, når insourcing er en strategi til mere sundhed for færre penge, er at de selv i dialog med mig, som leder, har været inddraget i en meningsskabelse der underbygger de positive aspekter ved strategien. Uden denne interaktion er der stor risiko for, at der ikke i VRM opnås en fælles meningsskabelse, som kan danne grundlag for afdelingssygeplejerskernes interaktion med kunderne. Desuden konkluderes, at såvel en funktionalistisk som en konstitutionalistisk grundforståelse af intern kommunikation er nødvendig at bringe i anvendelse for at lykkes med den i casen beskrevne implementeringsopgave. Jeg vurderer imidlertid at intern kommunikation under iagttagelse af ovenstående, kan anvendes strategisk til at indfri kundernes forventninger, når insourcing af vikarformidling er en strategi til at opnå mere sundhed for færre penge.

12 Perspektivering

Dette masterprojekt har sandsynliggjort, dokumenteret via en konkret case, at implementering af politisk vedtagne projekter kan efterlade lederen med en uklar opgave, der er kontekstafhængig. Betydningen heraf er at lederen, med fordel, kunne indlede enhver implementeringsopgave med, at udføre en interessentanalyse for at skabe overblik over alle interessenter for herefter, at afdække hvilke diskurser, der potentielt kan bringes i spil for at implementere vedtagne projekter. Men der ud over må lederen være søgende efter de meningsudvekslingsplatforme, som ofte opstår spontant. Det gælder derfor også om timing i forhold til, hvornår hvilke diskurser kan bringes i spil.

En enkelt case vil næppe være nok til at være handleanvisende i forhold til alle implementeringsprojekter besluttet på politisk niveau, men yderligere casestudier ville givet kunne bidrage med yderligere viden om i hvilke situationer resultaterne fra denne case kunne bringes i anvendelse.

Et dilemma er, at større og mindre implementeringsopgaver til stadighed finder vej til de offentlige lederes dagligdag og en grundig interessentanalyse, med efterfølgende refleksion over hvorledes de kommunikeres i organisationen, er næppe realistisk i alle situationer.

I denne case kommer jeg flere gange ind på, at der indlejret i en diskursiv tilgang til dette masterprojekt er et bestemt syn på hvad ledelse er og hvad en organisation er. Jeg har afgrænset projektet fra en uddybning heraf. Men det kunne være interessant at undersøge hvad et andet syn på ledelse og organisation, ville have i forhold til denne case.

13 Litteraturliste

- Greve, E. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. København: Akademisk forlag.
- Hertel, F., & Fast, M. (2011). Forandringskommunikation. 20.
- Jacobsen, M. J. (2007). *Håndværk og horisonter; tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Johnson, G. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Justesen, L.-M. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Klausen, K. (2010). *Strategisk Ledelse, De mange arenaer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Kvale, S. (2004). *Interview, En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, H. H. (2006). *Licence to work*. Holte: Forlaget Valmuen.
- Midtjylland, R. (22. Juni 2015). *Spareplan 2015-2019*. Hentede 12. februar 2016 fra www.rm.dk.
- Molly-Søholm, T., Juhl, A., Nørlem, J., Storch, J., & Mølly-Søholm, a. (2010). *Lederen som Teamcoach*. København: L&R Business.
- Mølly-Søholm, T. (2012). *Systemisk Ledelse, Teori og Praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Nordjylland, R. (11. Januar 2016). *Dagsorden til forretningsudvalgsmøde i Region Nordjylland*. Hentede 12. Februar 2016 fra www.rn.dk.
- Olsson, J. (2015). *Power i projekter og portefølje*. København: Jurist-og Økonomforbundets Forlag.
- Petersen, H. (2002). *Strategisk kommunikation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Regioner, D. (19. April 2014). www.regioner.dk. Hentede 20. Januar 2016 fra www.regioner.dk/aktuelt/2014/april~/media/DOAO54BF678B4FF8A8DA020ABF5EA0BB.ashx.
- Salomonsen, H. m. (2013). *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Hagerstown: Pearson Education.

14 Bilagsoversigt.

Bilag 1: Brugergruppe for VRM, sammensætning og opgaver 2009

Bilag 2: Informationsbrev til informanter

Bilag 3: Interviewguide

Bilag 4: Til orientering vedrørende Region Midtjyllands opsigelse af driftsoverenskomst

Bilag 1.

Brugergruppe for Vikar Region Midt sammensætning og opgaver

Brugergruppe for regionalt vikarbureau

En arbejdsgruppe nedsat af Strategisk Sundhedsledelsesforum har arbejdet med etableringen af et regionalt vikarbureau. Bureauet forventes at opstarte funktion pr. 1. maj 2009.

Regionsrådets Forretningsudvalg blev orienteret om etableringen på mødet den 13. januar 2009 og Regionsrådet tog orienteringen om oprettelsen af et regionalt vikarbureau til efterretning ved møde 21. januar 2009. Vikarbureauet får navnet: Vikar Region Midt.

Brugergruppens sammensætning

Ved etableringen af Vikar Region Midt erstattes arbejdsgruppen af en brugergruppe sammensat af repræsentanter fra hospitalerne, de psykiatriske og sociale institutioner og leder/administrativt personale fra Vikar Region Midt.

Hospitalsledelserne i regionen har hver udpeget 1-2 personer, der repræsenterer faglige kompetencer, økonomiforståelse og/eller fagligt ansvar for vikarer mv., samt besidder den nødvendige beslutningskompetence.

Brugergruppens opgaver

Brugergruppen har til opgave at følge implementeringen og fremdriften af aftaler og intensjoner samt gøre opmærksom på udviklingsbehov, såvel på det hospital personen repræsenterer, samt udviklingen i det regionale vikarbureau for så vidt angår strategiske som driftsmæssige opgaver.

Endvidere udgør gruppen et evaluerings- og beslutningsforum for justeringer og udvikling vedr. eksempelvis udvidelse til andre/flere faggrupper. Desuden skal gruppen sikre kommunikationen og koordinationen mellem det regionale vikarbureau, hospitalerne og de eksisterende interne vikarkorps.

Vikarbureauchefen har den ledelsesmæssige ret til at disponere, indenfor de formål vikarbureauet er sat til at løse.

Brugergruppens medlemmer vurderer, hvornår beslutninger eller dispositioner skal løftes op på et højere ledelsesniveau, hvilket bør sikres gennem en dialog mellem de respektive hospitalsledelser og deres udpegede repræsentanter i styregruppen.

Det forventes, at brugergruppen mødes 1-2 gange årligt.

Godkendt Brugergruppe møde 02.04.09

Bilag 2.

Aarhus Universitetshospital
Afløserkontoret/Vikar Region Midt
Bygning 19a, stuen
Nørrebrogade 44
8000 Aarhus C

Kære

Jeg er studerende på Aalborg Universitet, Master of Public Governance (MPG) og i tiden i gang med at skrive afsluttende masterprojekt.

Jeg skriver om strategisk ledelse i forbindelse med at Vikar Region Midt er blevet bedt om at overtage formidlingen af lægestuderende som sygeplejevikarer (FADL vagter) med virkning fra 1.januar 2017.

I forbindelse med mit projekt laver jeg en interessentanalyse og ønsker i den forbindelse at lave to kvalitative interview med repræsentanter for kundegruppen. Du er udvalgt fordi bestilling af vikarer foregår/sanktioneres på dit ledelsesniveau og jeg er optaget af, hvorledes denne vikargruppe italesættes i dagligdagen i klinikken.

Interviewet optages og er udelukkende til brug i min opgave. Din deltagelse er anonym og udsagn jeg kommer til at anvende i mit projekt, kommer til at fremstå anonymt.

Interviewet kommer til at foregå hos dig fredag den 15.april kl. 10 og har en varighed på ca.45minutter.

På forhånd tak for dit tilsagn om at medvirke

Med venlig hilsen

Lone Kaae-Sørensen

Vikarbureauchef

Tel. 2117 3927

lonekaee@rm.dk

Afløserkontoret/Vikar Region Midt

Nørrebrogade 44, bygning 19a, stuen

8000 Aarhus C

midt
regionmidtjylland

Dato 05. april 2016
Lone Kaae-Sørensen
Tel. +45 21173927
lonekaee@rm.dk

Side 1

Bilag 3.

Interviewguide

Hvor længe har du været leder på nuværende ledelsesniveau?

Har du erfaring fra samme ledelsesniveau i andre hospitaler?

Hvis ja-har du erfaring med at anvende FADL vagter derfra?

Hvad forventer du af en FADL vagt?

Hvad tænker du en FADL vagt kan bidrage med i din afdeling

Kan du give eksempler på situationer, hvor du har valgt at bestille en FADL vagt?

Hvilke overvejelser gør du dig i forbindelse med bestilling af en FADL vagt?

Har du en fortælling, hvor det har fungeret specielt godt at have en FADL vagt?

Når du nu ved at VRM fremover skal formidle denne vikartype – er der så noget du tænker er vigtigt at fortælle mig i forhold til de forventninger du har?

Er der andet du vil tilføje?

Bilag 4.

Emne: Til orientering vedrørende Region Midtjyllands opsigelse af driftsoverenskomst med Danske Lægestuderendes Vagtbureau Vest

Til hospitalerne

Region Midtjylland har ligesom Region Nordjylland og Syddanmark opsagt deres driftsoverenskomst med Danske Lægestuderendes Vagtbureau Vest.

Overenskomsten ophør pr. 31. december 2016. Det betyder, at hospitalerne i 2016 fortsat skal rekvirere lægestuderende, der anvendes som sygeplejevikar og ventilatør gennem DLVV.

Både Region Midtjylland og de to øvrige regioner vest for Storebælt ønsker også fremadrettet forsat at gøre god brug af de lægestuderendes kompetencer.

Opsigelsen af driftsoverenskomsten med DLVV er alene et udtryk for, at regionen ikke finder at konstruktionen i DLVV er hensigtsmæssig og har indbygget potentielle konfliktende interesser. Region Midtjylland har derfor fundet det hensigtsmæssigt at tilbuddet om vikaropgaver for lægestuderende fra **2017** administreres fra regionens eget vikarbureau: Vikar Region Midt (VRM).

VRM vil fra 1. januar 2017 tilbyde de lægestuderende samme muligheder for at blive beskæftiget som vikar, som DLVV tilbyder i dag.

Såfremt I har nogle spørgsmål til ovenstående, er I velkommen til at kontakte mig.

Med venlig hilsen

Marrion Joseph

HR-konsulent

Tel. +45 78410722

marrio@stab.rm.dk

Koncern HR• Region Midtjylland

Skottenborg 26, Viborg

www.rm.dk