

Tandläkares (il)lojalitet med folktandvården

Cecilia Franzén

Centrum för professionsstudier (CPS) och Odontologiska fakulteten vid Malmö högskola, e-post cecilia.franzen@mah.se

Om de anställda är lojala eller inte med organisationen där de arbetar kan få konsekvenser för organisationens verksamhet. I den här artikeln diskuteras tandläkares lojalitet med folktandvården. Tandläkares lojalitet kan ha betydelse för dels i vilken utsträckning som organisationens mål uppnås, dels om de stannar kvar inom organisationen eller inte. En intressant fråga är därför om tandvårdschefer och klinikchefer kan stärka tandläkares lojalitet. Frågan diskuteras mot bakgrund av att tandläkare är professionella yrkesutövare och i relation till organisatoriska och samhällseliga omständigheter som anses påverka människors lojalitet med en organisation.

Whether employees are loyal or not to the organization they work for, might have consequences for the organizational activity. In this article, dentists' loyalty to the public dental service is discussed. Dentists' loyalty might have consequences for both the degree to which the organizational objectives are fulfilled, as well as whether they stay in the organization or not. Therefore, one interesting question is to what extent managers can strengthen dentists' loyalty. This subject is discussed in the light of dentists being professional workers, and in relation to organizational and societal circumstances that are considered to have an impact on people's loyalty to an organization.

Bakgrund

För att verksamheten i folktandvården ska fungera är tandvårdschefer och klinikchefer beroende av att tandläkare är lojala och ställer upp för organisationen. De är beroende av att tandläkare dels är produktiva så att verksamheten kan vara kostnadseffektiv, dels ger god omvårdnad och utför tandvård som bidrar till att patienter kan ha en god munhälsa, vilket är viktiga mål för folktandvården. Det går emellertid inte att ta tandläkares lojalitet för givet. Tandläkare kan uppleva en konflikt mellan att å ena sidan tjäna pengar och hinna behandla så många patienter som möjligt och att å andra sidan utföra god tandvård och ge god omvårdnad.

Chefer i folktandvården är även beroende av att tandläkare är lojala och stannar kvar i organisationen. Många landsting har svårt att rekrytera och behålla tandläkare, vilket kan få negativa konsekvenser både för patienter och för organisationen. Brist på tandläkare kan leda till längre väntetider för patienter och att tillgången på tandvård försämras eftersom det oftast är svårt att rekrytera tandläkare till folktandvårdskliniker i glesbygden där privattandläkare inte vill etablera sig. Tandläkarbrist får vidare ekonomiska konsekvenser för organisationen. Vakanta tjänster leder till minskade intäkter, det kostar pengar att annonsera efter nya tandläkare och det kan ta tid innan en ny tandläkare blir varm i kläderna och är produktiv. Dessutom förlorar landstingen kompetens när tandläkare lämnar folktandvården.

Det finns med andra flera orsaker till att det ligger i tandvårdschefer och klinikchefer intresse att tandläkare är lojala med folktandvården. Frågan är därför om de kan stärka tandläkares lojalitet.

Professionella yrkesutövare och lojalitet

Frågan om tandläkares lojalitet ska ses mot bakgrund av att tandläkaryrket har status som profession. Professionella yrkesutövare antas vara lojala med sitt yrke men inte med organisationen där de är anställda. För många är en organisation bara ett praktiskt ställe att utöva sitt yrke på (Mintzberg, 1983). Ett sådant antagande om professionella yrkesutövare utgår från att det kan uppstå konflikter mellan de professionellas och en organisations mål och värden och att de professionella framför allt är lojala med sitt yrke. Det behöver emellertid inte uppstå en konflikt. Professionella kan mycket väl känna engagemang både för organisationen där de arbetar och för sitt yrke (Wallace, 1995).

De professionellas lojalitet med en organisation kan påverkas av flera omständigheter. Det kan till exempel ha betydelse om de upplever att de är delaktiga i beslut och har goda karriärmöjligheter (Wallace, 1995) och om de generellt sett är nöjda med organisationen (Lee och Whitford, 2007). Hur stor en organisation är kan också ha betydelse. Människor som arbetar i en liten organisation kan känna ett starkare engagemang för organisa-

tionen jämfört med dem som arbetar i en som är stor. Detta beror på att de anställda har mer personliga relationer med sina chefer och kollegor i mindre organisationer, enligt Wallace (1995). Lojaliteten kan vidare påverkas av arbetsmarknaden. Finns det ont om arbetstillfällen, antas det leda till att människor känner ett större engagemang för organisationen där de är anställda, skriver Wallace. Om de professionella stannar eller lämnar en organisation kan även kopplas till den tid vi lever i. Enligt Johansson (2002) har det skett en förändring när det gäller människors syn på en arbetsplats. Tidigare stannade människor kvar hela eller större delen av sitt yrkesliv på samma arbetsplats, men idag är de flesta människor inte trogna sin arbetsgivare. Arbetsplatser har snarare blivit transportsträckor i människors individuella karriärstege och livsplan. Om de stannar kvar eller inte på en arbetsplats kan därför ha att göra med om de upplever att det finns möjligheter för dem att utvecklas och uppfylla sina individuella livsplaner, förklarar Johansson.

Lojalitet och identitet

Professionella yrkesutövaras lojalitet med en organisation kan även kopplas till hur starkt de identifierar sig med den (Alvesson, 2000). Kopplingen mellan lojalitet och identitet bygger på ett synsätt som lyfter fram att vår totala identitet består av flera identiteter beroende på att vi identifierar oss med flera olika grupper. Enligt synsättet, som kommer från socialpsykologin, delar vi in oss själva och andra i grupper och definierar oss utifrån de grup-

per som vi känner tillhörighet med (Ashforth och Mael, 1989; Cornelissen, Haslam och Balmer, 2007), som till exempel med en yrkesgrupp eller en organisation.

En person sägs identifiera sig starkt med en organisation om personens självuppfattning innehåller flera av de egenskaper som hon upplever att organisationen står för eller om identiteten som organisationsmedlem är mer framträdande jämfört med andra identiteter (Dutton, Dukerich och Harquail, 1994). Professionella yrkesutövare antas identifiera sig starkare med sitt yrke, sina kollegor och sina kunskaper än med organisationen där de arbetar (Freidson, 1994). Antagandet har att göra med att våra identiteter inte är givna utan något vi konstruerar i interaktioner med andra människor. I enlighet med synsättet att identiteter är sociala konstruktioner, skriver Evetts (2006) att människor konstruerar sina yrkesidentiteter under sin utbildning, i yrkeslivet och som medlem i yrkessällskap genom att de socialiseras in i yrkesgruppens värderingar och normer i interaktioner med personer som utövar samma yrke.

I yrkeslivet interagerar människor även med chefer som kan ha betydelse för deras yrkesidentitet och identifikation med en organisation. Chefer kan försöka stärka de professionellas identifikation med organisationen där de arbetar, och på så sätt stärka deras lojalitet, på olika sätt. Ett sätt är att skapa en bild av att organisationen står för något unikt och positivt. Om detta leder till att de anställda känner

sig stolta över vad organisationen står för, kan det leda till att deras identifikation och lojalitet med organisationen stärks. Identifikationen och lojaliteten kan även stärkas om de anställda upplever starka sociala band med andra inom organisationen, enligt Alvesson (2000). Om det handlar om en stor organisation kan den emellertid upplevas som för abstrakt för att de anställda ska identifiera sig med den. I stora organisationer kan avdelningen där de arbetar eller arbetsgruppen som de ingår i därför istället vara viktigare identitetskällor, fortsätter Alvesson.

Det empiriska materialet

Denna artikel bygger på intervjuer med sju tandläkare som arbetar på två kliniker i en folktandvård som jag genomförde i samband med mitt avhandlingsarbete. Avhandlingen handlar om vilken innebörd som tandläkare lägger i att vara tandläkare i folktandvården och vilken betydelse som tandvårdschefers och klinikcheferers styrning har för deras självbild (Franzén, 2009). Tandläkarnas identifikation och lojalitet med folktandvården var ett intressant tema som jag har valt att utveckla.

De frågor som jag ställde till tandläkarna, och som är relevanta i det här sammanhanget, handlar om varför de arbetar i folktandvården och vad som är viktigt för dem i yrkeslivet. Jag har även intervjuat tandvårdschefen och klinikcheferna på de två klinikerna för att undersöka hur de försöker styra verksamheter som de ansvarar för och vilka verksamhetsmål de har satt upp.

Jag har dessutom läst dokument, som till exempel tandvårdschefens och klinikchefernas verksamhetsberättelser och verksamhetsplaner, för att få mer information om den organisatoriska kontexten än vad som framkommer i intervjuerna med cheferna.

Den organisatoriska kontexten

Det finns både vårdinriktade och ekonomiska mål för verksamheten i den folktandvård som ingår i studien. I enlighet med tandvårdslagen (SFS 1985:125) har organisationen som mål att befolkningen i länet ska ha en god munhälsa. Det finns även mål som lyfter fram att tillgängligheten ska vara god och att organisationen ska erbjuda tandvård på lika villkor för befolkningen. Den här folktandvården kännetecknas vidare, precis som andra offentliga organisationer, av att politiker ställer krav på att verksamheten ska vara kostnadseffektiv. De ekonomiska kraven har lett till att klinikerna har blivit resultatenheter och att tandläkarnas intäkter har fått allt större betydelse.

Det är brist på tandläkare i det aktuella landstinget. Tandvårdschefen och klinikchefen på den ena kliniken berättar att de försöker rekrytera och behålla tandläkare genom att vara generösa med kurser och låta tandläkare auskultera på specialistkliniker. Klinikchefen på den andra kliniken kan däremot inte vara lika generös eftersom kliniken dels går med ekonomiskt underskott, dels har brist på tandläkare när jag genomförde min studie.

Tandläkarna behöver vara på kliniken för att tjäna pengar och behandla patienter. Det är inte helt stopp för tandläkare som vill gå en kurs, men deras möjligheter är mer begränsade.

Tandläkarnas relation till folktandvården

Tandläkarna som jag intervjuade uttrycker ingen stark identifikation eller lojalitet med folktandvården som organisation. De framställer sig i första hand som tandläkare och inte som medlemmar i folktandvården. De uttrycker däremot en viss tillhörighet och lojalitet med kliniken där de arbetar. De nämner att det är viktigt att tjäna in pengar till den egna kliniken och att stötta sina arbetskamrater i det dagliga arbetet. Lojaliteten med klinikkens ekonomiska mål är emellertid för de flesta av tandläkarna kopplad till deras egenintressen. Dessa tandläkare arbetar på kliniken som uppnår ett gott ekonomiskt resultat och de berättar att de strävar efter att den egna kliniken ska gå med överskott eftersom det ökar deras möjligheter till vidareutbildning och leder till en bättre stämning på kliniken. Ett annat belegg för att dessa tandläkare snarare är lojala med den egna kliniken än med organisationen i sin helhet, är att de vill att intäkterna ska stanna på kliniken. I det här landstinget får kliniker med underskott del av andra klinikers överskott. Endast en av tandläkarna, och det är en av tandläkarna på kliniken med underskott, nämner att han vill uppnå så höga intäkter som möjligt eftersom landstinget finansierar en del av klinikens kostnader.

Det viktigaste för samtliga tandläkare är emellertid att arbeta för att människor ska kunna ha en god munhälsa. Tandläkare nämner till exempel att de inte vill ha för korta behandlingstider för att hinna behandla så många patienter som möjligt, och på så sätt öka sina intäkter, eftersom det kan leda till sämre omvårdnad och sämre teknisk kvalitet på en behandling. Flera av dem nämner att de är stolta över att de utövar ett yrke som innebär att de hjälper andra människor att vara friska. De organisatoriska mål som tandläkarna identifierar sig och uttrycker en lojalitet med är därmed de som överlappar deras yrkesmässiga mål som har att göra med vård av patienter. Tandläkarna identifierar sig starkare med sitt yrke än med organisationen, vilket överensstämmer med antaganden om professionella yrkesutövare (Freidson, 1994).

Varför arbetar tandläkarna i folktandvården? Ett skäl som framkommer är helt enkelt att de trivs både i landstinget och på sin arbetsplats. Ett annat skäl är att de vill utvecklas inom yrket innan de går vidare i karriären och börjar arbeta som privattandläkare, utbildar sig till specialisttandläkare, flyttar utomlands eller börjar forska. Några av dem berättar att de har bättre möjligheter att lära sig yrket i folktandvården eftersom det ofta arbetar flera tandläkare på en klinik, medan privattandläkare ofta arbetar ensamma eller tillsammans med en eller två kollegor. Folktandvården ses som en andra läroanstalt efter tandläkarutbildningen. En sådan syn på folktandvården är inte unik. Enligt

Kaldenberg, Zvonkovic och Becker (1996) är det inte ovanligt att tandläkare arbetar några år i den offentliga tandvården för att förbättra sina färdigheter innan de börjar arbeta som privattandläkare.

Ett tredje skäl som ett par av tandläkarna nämner är att de vill arbeta i folktandvården när de har små barn. De anser att de har bättre möjligheter att arbeta deltid och vara hemma när barnen är sjuka jämfört med om de skulle vara egenföretagare som privattandläkare. Ytterligare orsaker som några tandläkare tar upp är dels att de kan släppa tankarna på arbetet efter arbetets slut som anställda i folktandvården, dels att friheten att byta arbetsplats är större jämfört med i privattandvården eftersom privattandläkare har ett större ekonomiskt ansvar.

Tandläkarna utnyttjar med andra ord folktandvården för att kunna uppfylla sina egna intressen. De stannar så länge som de upplever att organisationen har något att ge dem, sedan lämnar de den för att ”se nya ställen” och lära sig ”nya saker”, som en av tandläkarna säger. Tandläkarnas syn på folktandvården som en hållplats på den personliga karriärvägen ligger i linje med Johanssons (2002) beskrivning av den individualistiska tid som vi lever i. För de flesta människor är den individuella karriären viktigare än lojaliteten med en organisation. Att tandläkare lämnar sin arbetsplats har också att göra med att arbetsmarknaden är gynnsam för tandläkare. Det finns gott om arbetstillfällen i folktandvården och de kan dels arbeta

som privattandläkare, dels flytta utomlands. Sedan Sverige blev medlem i EU har den utländska arbetsmarknaden öppnats avsevärt för svenska tandläkare.

Hur tandläkares lojalitet med folktandvården skulle kunna stärkas

Förmåner som goda utvecklingsmöjligheter och möjligheten att arbeta deltid, som är förmåner som tandläkarna verkar uppskatta, verkar inte vara tillräckliga för att tandläkarna ska vara lojala med folktandvården och stanna kvar. En annan möjlighet för tandvårdschefer och klinikchefer är att försöka stärka tandläkares identifikation med organisationen. En sätt skulle kunna vara att tydligt lyfta fram det som var den ursprungliga idén med en offentlig tandvård – att till skillnad från privattandvården vara en organisation som har som främsta mål att befolkningen ska ha en god munhälsa och inte att gå med ekonomisk vinst. Verksamheten i den offentliga sektorn får inte gå med vinst, men de ekonomiska kraven från politiker leder till att skillnaden mellan den privata och offentliga tandvården inte är lika tydlig längre. Kanske skulle en betoning på befolkningens munhälsa leda till att tandläkare upplever att folktandvården står för något positivt som skiljer verksamheten från privattandvården och som leder till att de känner sig stolta över att arbeta i organisationen. Tandläkarna som jag intervjuade berättar att de är stolta över att deras arbete kan göra människor friska.

Tandläkares identifikation med organisationen eller kliniken där de arbetar skulle även kunna stärkas om ledningen skapar en känsla av gemenskap bland personalen. Ett problem i folktandvården är att tandläkare kommer och går. Det kan leda till att det blir svårare att skapa starka sociala band inom en organisation eller på en arbetsplats. Ett annat problem är kliniker inom ett landsting ofta är utspridda och att personalen på de olika klinikerna kanske inte träffas så ofta. Dessutom kan omvandlingen av kliniker till resultatenheter leda till konkurrens mellan kliniker.

Konklusioner och reflektioner

Det verkar vara svårt för en tandvårdschef eller en klinikchef att stärka tandläkares lojalitet. Tandläkarna i den här studien uttrycker en viss lojalitet med den egna klinikens ekonomiska mål men inte med organisationen i sin helhet. Att det är den egna kliniken som står i fokus kan förklaras med att kliniker har blivit resultatenheter och att ett negativt ekonomiskt resultat kan få negativa konsekvenser för personalen. Tandläkarna uttrycker emellertid framför allt en lojalitet med patienter. Det är viktigare för dem att behandla patienter under villkor som innebär att patienter får god vård än att uppnå så höga intäkter som möjligt.

Tandläkarna uttrycker inte heller något starkt intresse av att vilja stanna kvar i organisationen resten av sitt yrkesliv trots att de trivs, har goda möj-

ligheter att utveckla sin kompetens och kan arbeta deltid, vilket ligger i linje med deras personliga intressen. Tandläkarna uttrycker en instrumentell syn på folktandvården. De beskriver folktandvården som organisation där de vill arbeta några år innan de går vidare i sin personliga karriär och som det är bekvämt att arbeta i. På vissa ställen i landet har bristen på tandläkare, tillsammans med ökade ekonomiska krav, lett till att kliniker har lagts ned. Det är möjligt att detta är en trend som vi bara har sett början på om landstingen inte lyckas behålla tandläkare, till exempel genom att få dem att känna sig stolta över att arbeta i folktandvården.

Referenser

- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, vol 37, nr 8, 1101-1123.
- Ashforth, B. E. och Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, vol 14, nr 1. 20-39.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. och Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patterns and products. *British Journal of Management*, vol 18, S1-S16.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. och Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Evetts, J. (2006). Short note: the sociology of professional groups: new directions. *Current Sociology*, vol 54 (1): 133-143.
- Franzén, C. (2009). Att vara en tandläkare i folktandvården. Avhandling. Odontologiska fakulteten, Malmö högskola.
- Freidson, E. (1994). *Professional reborn: theory, prophecy and policy*. Cambridge: Polity Press.

- Johansson, T. (2002). Bilder av självet: vardagslivets förändring i det senmoderna samhället. Stockholm: Natur och kultur.
- Kaldenberg, D. O., Zvonkovic, A. M. och Becker, B. W. (1996). Women dentists: the social construction of a profession. I J. Tang och E. Smith (Red.), Women and minorities in American professions. Albany: State University of New York.
- Lee, S-Y. och Whitford, A. B. (2007). Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from the public workforce. *Public Administration Research and Theory*, 18, 647-671.
- Mintzberg, H. (1983). Structuring in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- SFS 1985:125. Tandvårdslag.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.