

Utvärdering av Normtal Chefers organisatoriska förutsättningar inom VGR

Cajsa Johansson, cajsa.johansson@acando.com
Johan Barkfors, johan.barkfors@acando.com

Innehåll

Sammanfattning och rekommendation

Bakgrund och metodik

Sammanställning av intervjuer, per verksamhet

- Organisatorisk lösning

- Förändringsprocess

- Konsekvenser av normtalet enligt chef

- Konsekvenser av normtalet enligt medarbetare

Slutsats och nästa steg

Normtalsarbetet har gett chefer bättre förutsättningar genom en förbättrad arbetsmiljö och ökade möjligheter för proaktivitet

Vilka konsekvenser har normtalet 10-35 haft för chefer och medarbetare inom VGR?



Konsekvenser



Minskat antal ansvarsområden för chefen

De undersökta verksamheterna har valt tre olika typer av organisatoriska lösningar för att nå normtalet: (1) Gemensamt chefskap, (2) Medarbetaruppdelning, och (3) Nytt chefsled. Alla tre lösningar har minskat det totala ansvarsområdet för chefen



Närmare relationer mellan chefer och medarbetare

En konsekvens av minskade ansvarsområdena för cheferna är att de i större omfattning kan närvara fysiskt hos sina medarbetare, detta anses exempelvis ha lett till fler interaktioner mellan chef och medarbetare – vilket anses ha inneburit snabbare feedbackloopar för framtida förbättringsåtgärder



Ökad trygghet för medarbetare i yrkesrollen

Medarbetarna lyfter att den ökade fysiska närvaron från cheferna skapar en trygghet i verksamheten, bara vetskapen att frågor fort kan eskaleras till chefen anses vara tillräcklig i många fall. Det lyfts som viktigt i vårdssituationer med krav på snabba beslut



Minskad andel chefstid som läggs på akuta åtgärder

Chefer upplever att de efter förändringen kan – till skillnad från innan – fokusera mer på proaktiva åtgärder och att allt mindre tid behöver läggas på "brandsläckning"



Ökat chefsfokus på verksamhetsutveckling

Av ansvarsområdena för chefskapet anses det läggas mer tid på verksamhetsutveckling och planering. Cheferna ser – till skillnad från innan – möjligheter att effektivt styra verksamheten. Medarbetare ser sig ha större möjligheter till att driva verksamhetsutvecklingsprojekt



Minskat informellt ansvar hos medarbetargrupper

Tidigare har sektionsledare tagit ett ledaransvar utan ett formellt chefskap, detta har – i vissa fall – inneburit en roll som ska leverera utan att kunna kravställa. Idag hanteras mer av den leveransen av formella chefer



Chefsuppdraget anses tillåta större balans mot privatlivet

Förväntningarna på cheferna anses varit mer omfattande än en tjänst och cheferna ser normtalet som en förändring som minskat arbetsbördan och skapat större balans mot privatlivet



Medarbetare tycker sig kunna observera att chefen mår bättre

Medarbetarna tycker att chefen i många fall ser ut att må bättre efter normtalet. Exempel på detta är chefer som anses närvara både fysiskt och mentalt, chefer som hinner sitta och prata, och chefer som allmänt ser gladare ut

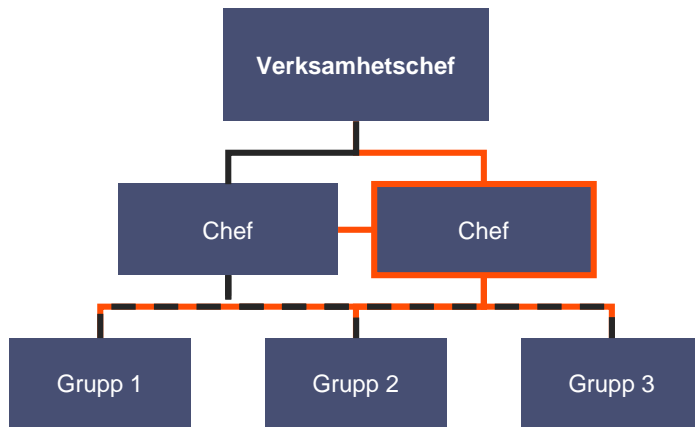


Minskad samverkan i styckade enheter med stora samarbetsbehov

I enheter som delats anses det finnas reducerade möjligheter till samverkan avseende frågor som personalväxling och det anses även vara svårare att utbyta information mellan enheterna

Tre olika typer av organisatoriska lösningar har identifierats under utvärderingen

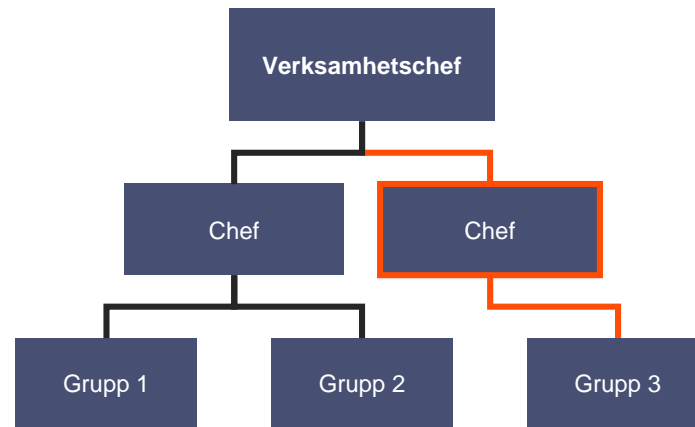
Organisatorisk lösning 1: Gemensamt chefskap



- Organisatoriska lösningen är att befintlig chef kompletteras med ytterligare en chef
- Cheferna har gemensamt ansvar för enheterna och de underställda medarbetarna, detta innebär att medarbetarna har stor frihet avseende vilken chef de väljer att kommunicera med

Två av de undersökta verksamheterna har valt gemensamt chefskap som organisatorisk lösning

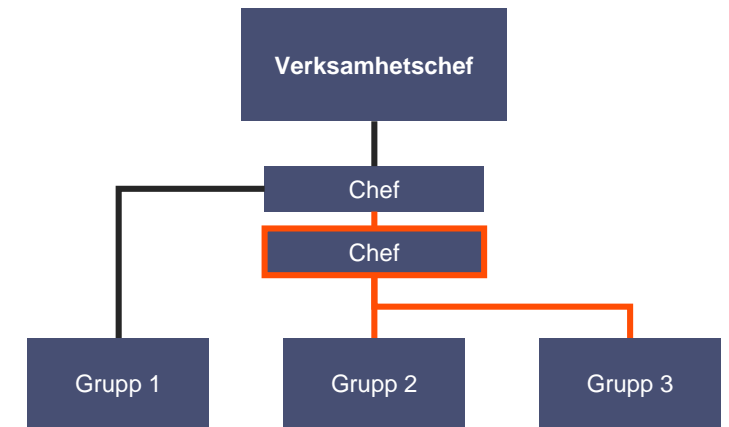
Organisatorisk lösning 2: Medarbetaruppdelning



- Organisatoriska lösningen är att en ny chef tillsätts och att denne övertar chefskapet för en delmängd av den tidigare chefens underställda medarbetare
- Den nytillsatta chefen har samma ansvarsområde och mandat som tidigare chef
- Arbetet fortgår som innan, förutom att en delmängd medarbetare rapporterar till en ny chef

Tre av de undersökta verksamheterna har valt medarbetaruppdelning som organisatorisk lösning

Organisatorisk lösning 3: Nytt chefsled



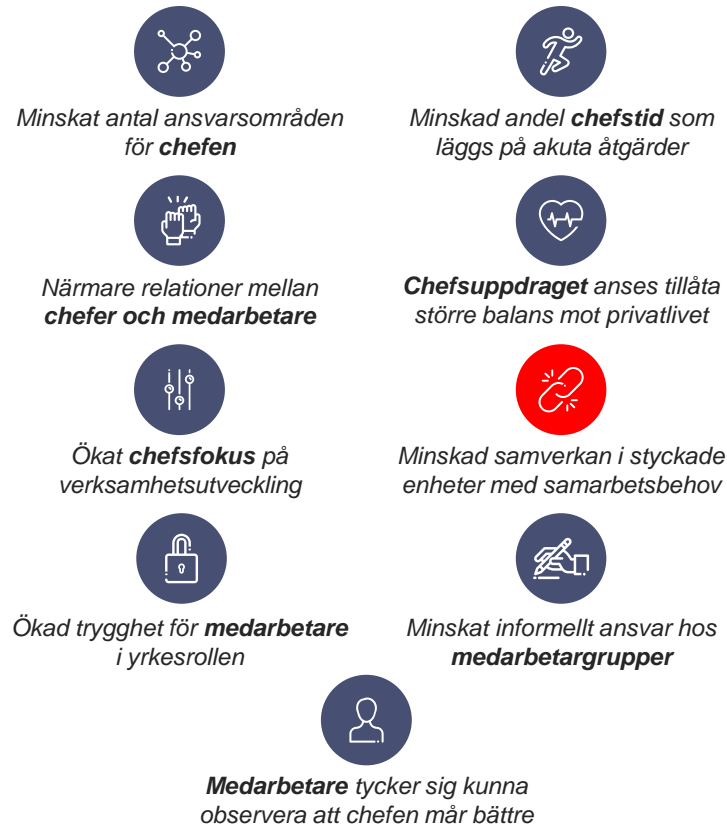
- Organisatoriska lösningen är att en ny chef tillsätts och att denne övertar en delmängd av den tidigare chefens arbetsysslor samt direkt ansvar för en del av de underställda medarbetarna
- Arbetet fortgår som innan, förutom att operativa arbetsuppgifter primärt går genom den nya chefen

En av de undersökta verksamheterna har valt nytt chefsled som organisatorisk lösning

Normtalet har förbättrat förutsättningarna för chefer och medarbetare men effekterna bör undersökas och valideras

Vilka konsekvenser har normtalet 10-35 haft för chefer och medarbetare inom VGR?

Konsekvenser



Förslag på framtida initiativ för att bekräfta hypoteser och driva förbättringsarbete



Innehåll

Sammanfattning och rekommendation

Bakgrund och metodik

Sammanställning av intervjuer, per verksamhet

- Organisatorisk lösning

- Förändringsprocess

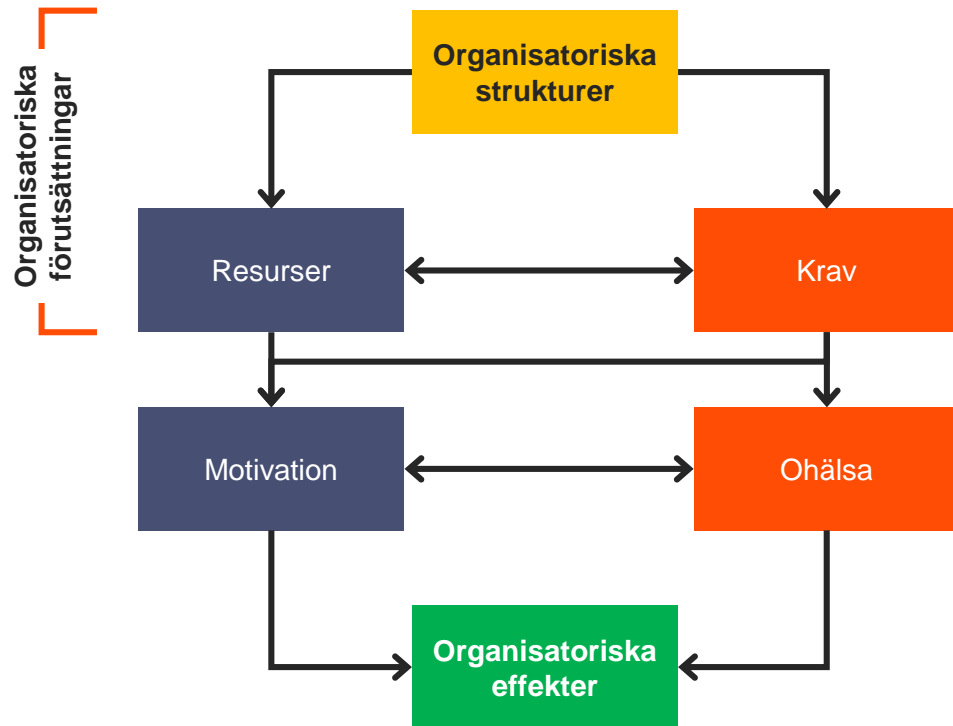
- Konsekvenser av normtalet enligt chef

- Konsekvenser av normtalet enligt medarbetare

Slutsats och nästa steg

Normtalet 10-35 beslutades om på koncernövergripande nivå under 2015 med målet om att förbättra chefers förutsättningar

Chefers organisatoriska förutsättningar beskrivs som förhållandet mellan organisatoriska strukturer, krav och resurser



Normtalet 10-35 syftar till att öka chefers organisatoriska förutsättningar genom att öka förutsättningarna för dialog med underställda

”Chefer i VGR har en nyckelroll oavsett var man är chef. För att cheferna ska kunna arbeta med att leda och utveckla sin verksamhet tillsammans med sina medarbetare, behöver cheferna ges bättre förutsättningar. En beslutad åtgärd är att förbättra de organisatoriska förutsättningarna. Den första åtgärden handlar om ett så kallat normtal. Det innebär att chefer inte ska ha för många underställda medarbetare. Baserat på organisation, komplexitet och verksamheternas uppdrag har vi beslutat om ett normtal på 10 till 35 direkt underställda medarbetare för chefer. Det skapar ökad möjlighet för våra chefer i VGR att ha dialog med sina medarbetare. Normtalet ska vara genomfört under 2017.”

Hämtat från vgregion.se 2018-10-04 [[Länk](#)]

Utvärderingen baserades på intervjuer med chefer/medarbetare och fokuserade på förändringsprocessen och konsekvenser

Utvärderingen har innefattat intervjuer med chefer samt några av deras medarbetare för sex verksamheter som påverkats av normtalet

- Utvärderingen baserades på intervjuer med chefer och medarbetare på olika enheter på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, NU-sjukvården, Alingsås Lasarett och Södra Älvsborgs Sjukhus. Totalt involverades 7 chefer och 24 medarbetare.
- Urvalet av de tillfrågade baserades på (1) att enheter genomfört en omorganisation baserat på normtalet, och (2) att den tillfrågade medverkat både före och efter omorganisationen. Samtliga medarbetare som deltog var organisatoriskt underställda någon av de tillfrågade cheferna
- De personer som har intervjuats har inbegripit klinisk så väl som administrativ personal
 - På olika organisatoriska entiteter är nomenklaturen olika (enheter/avdelningar/etc.), men i rapporten kommer vi att referera till dessa som enheter
- Intervjuerna genomfördes inom spannet 1-2 timmar

Intervjuguider* utformades tillsammans med Institutet för Stressmedicin (ISM) och fokuserade på processen och konsekvenserna

- I chefsintervjun hanterades följande avsnitt:
 - Kontexten
 - Processen
 - Förutsättningar för chefsrollen
 - Avslutning
- I medarbetarintervjun hanterades följande avsnitt
 - Inledning
 - Processen
 - Konsekvenser
 - Avslutning
- Chefsuppdraget beskrivs i denna rapport enligt VEP-dimensionerna (Se appendix för begreppsdefinition)

* Se appendix för intervjuguider

Analysmodellen beskriver verksamheterna i termer av organisatorisk lösning, förändringsprocess och konsekvenser



- Tre olika typer av organisatoriska lösningar har identifierats under intervjuerna:
 - Gemensamt chefskap
 - Medarbetaruppdelning
 - Nytt chefsled

Morganisationen gjordes 2012, före det centrala beslutet, och ses i efterhand som en väl genomförd förändring

Verksamheten organiserade sig enligt 10-35 principen före det centrala beslutet fattades eftersom man tidigt såg nytta med detta

- Resultatet av mottagningen av informationsinnehållningen 2012 var att den centrala beslutet var en väl genomförd förändring. Detta beslutet ledde till en omorganisering av verksamheten som resulterade i en ökad effektivitet och en tydligare ansvarsskyldighet. De första delmomenten var att utvärdera verksamheten och att utvärdera verksamheten utifrån ett strategiskt perspektiv under 2012-2013.
- En konsekvens var att en tydligare ansvarsskyldighet blev tydligare eftersom ansvar blev tydligare och en tydligare ansvarsskyldighet blev tydligare.
- Det blev tydligt för chefer och medarbetare att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden och att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden och att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden.
- Chefen genomförde förändringarna med medarbetarnas hjälp (10-35 principen), som ledde till en tydligare ansvarsskyldighet och till att verksamheten blev tydligare och mer effektiv.
- Medarbetarna tog ansvar för sina arbetsområden och för sina arbetsområden och för sina arbetsområden.

Värdehetschefen var initialt inte en förespråkare men ser i efterhand både personliga och yrkesmässiga vinster

- Det blev tydligt för chefer och medarbetare att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden och att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden.
- Det blev tydligt för chefer och medarbetare att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden och att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden.
- Det blev tydligt för chefer och medarbetare att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden och att de skulle ta ansvar för sina arbetsområden.

- Förändringsprocessen har beskrivits i termer av resonemang till beslut/vald lösning, inställning inför beslutet, förändringsresan och resultatet i efterhand

Vi har intervjuat chefer och medarbetare i sex verksamheter med skillnader i lösning, förändringsprocess och konsekvenser

Verksamhet A ... anser att normer bidrar till att chefer kan arbeta mer effektivt	Verksamhet B ... anser chefer att normer bidrar till att chefer kan arbeta mer effektivt	Verksamhet C ... anser chefer att normer bidrar till att chefer kan arbeta mer effektivt
Verksamhet D ... anser att normer bidrar till att chefer kan arbeta mer effektivt	Verksamhet E ... anser chefer att normer bidrar till att chefer kan arbeta mer effektivt	Verksamhet F ... anser chefer att normer bidrar till att chefer kan arbeta mer effektivt

- De sex undersökta verksamheterna har beskrivits var för sig med fokus på vald lösning, förändringsprocess och konsekvenser

Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor och anser sig vara mindre mentalt belastad

Chefen anser sig ha större möjlighet till att arbeta med VEP-frågor på en djupare nivå än tidigare, framförallt verksamhetsutveckling

- Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor och anser sig vara mindre mentalt belastad.
- Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor och anser sig vara mindre mentalt belastad.
- Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor och anser sig vara mindre mentalt belastad.

- Konsekvenser har beskrivits från medarbetar- och chefsperspektivet. För respektive perspektiv har upplevda verksamhets- och arbetsmiljökonsekvenser beskrivits.

Kommentarer om metoden



Metodiken har byggts på informationsinhämtning genom semi-strukturerade intervjuer och de 31 deltagarna har representerat flera olika verksamheter. Målet har varit att identifiera övergripande sammanhang och att undersöka relationen mellan det förflutna och det nutida, specifikt avseende normtalets konsekvenser. Urvalet har specifikt fokuserat på chefer och medarbetare som genomfört förändringar och slutsatserna beskriver upprepade mönster som identifierats under intervjuerna

Innehåll

Sammanfattning och rekommendation

Bakgrund och metodik

Sammanställning av intervjuer, per verksamhet

Organisatorisk lösning

Förändringsprocess

Konsekvenser av normtalet enligt chef

Konsekvenser av normtalet enligt medarbetare

Slutsats och nästa steg

Vi har intervjuat chefer och medarbetare i sex verksamheter med skillnader i lösning, förändringsprocess och konsekvenser

Verksamhet A

... anser att normtalet bidragit till att chefen kan arbeta mer proaktivt

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 37 (ca 70)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 platser)
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dagverksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Sammanslagningar av enheter

Verksamhet B

... anser att normtalet bidragit till ett mer nära chefskap

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 60 (ca 100)
Geografisk utspridning: Utspritt (8 platser)
Antal enheter: Åtta
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Schemaplanerare

Verksamhet C

... anser chefen att normtalet bidragit med att sänka arbetsbördan

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 76 (ca 96)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Nya lokaler, mindre adminstöd

Verksamhet D

... anser att normtalet lett till bättre arbetsmiljö och mer tillgänglig chef

Organisatorisk lösning: Ytterligare chefsled
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 20 (ca 55)
Geografisk utspridning: Utspritt (3 orter)
Antal enheter: Tre
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet E

... anser att chefens lugn och närvaro påverkar arbetsmiljön positivt

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 30 (ca 80)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 orter)
Antal enheter: En
Arbetstider: Dagtid vardagar och helger
Verksamhetstyp: Stöd
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet F

... anser att gemensamt ledarskap har lett till ökad tillgänglighet

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 24 (ca 48)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: En
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Utvecklingsledare togs bort

Verksamhet A har valt gemensamt chefskap vilket har inneburit en halvering av medarbetarantalet för chefen

Verksamhet A

... anser att normtalet bidragit till att chefen kan arbeta mer proaktivt

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 37 (ca 70)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 platser)
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dagverksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Sammanslagningar av enheter

Verksamhet B

... anser att normtalet bidragit till ett mer nära chefskap

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 60 (ca 100)
Geografisk utspridning: Utspritt (8 platser)
Antal enheter: Åtta
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Schemaplanerare

Verksamhet C

... anser chefen att normtalet bidragit med att sänka arbetsbördan

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 76 (ca 96)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Nya lokaler, mindre adminstöd

Verksamhet D

... anser att normtalet lett till bättre arbetsmiljö och mer tillgänglig chef

Organisatorisk lösning: Ytterligare chefsled
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 20 (ca 55)
Geografisk utspridning: Utspritt (3 orter)
Antal enheter: Tre
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet E

... anser att chefens lugn och närvaro påverkar arbetsmiljön positivt

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 30 (ca 80)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 orter)
Antal enheter: En
Arbetstider: Dagtid vardagar och helger
Verksamhetstyp: Stöd
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet F

... anser att gemensamt ledarskap har lett till ökad tillgänglighet

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 24 (ca 48)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: En
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Utvecklingsledare togs bort

Verksamhet A har valt gemensamt chefskap vilket har inneburit en halvering av medarbetarantalet för chefen

1 Verksamhet A har implementerat gemensamt chefskap som inneburit ett halverat medarbetarantal per chef

Enhetschefen för Verksamhet A ansvarar inom fyra arbetsgrupper med totalt ca 70 medarbetare

Verksamhet A valde en organisatorisk lösning som bygger på att två chefer har gemensamt ansvar för ca 75 medarbetare

Före

- Chefen hade ett stort ansvar för alla arbetsgrupper med ca 70 medarbetare
- Chefen hade ett stort ansvar för alla arbetsgrupper
- Verksamheten var splittrad i flera olika arbetsgrupper
- Verksamheten var splittrad i flera olika arbetsgrupper
- Verksamheten var splittrad i flera olika arbetsgrupper

Efter

- Nu har två chefer gemensamt ansvar för fyra arbetsgrupper med ca 75 medarbetare
- Den personliga och yrkesmässiga vinsten är större
- Cheferna har ett större ansvar för personalfrågor än idag
- Cheferna har ett större ansvar för personalfrågor än idag
- Cheferna har ett större ansvar för personalfrågor än idag

ACANDO

Verksamhet A har implementerat gemensamt chefskap som inneburit ett halverat medarbetarantal per chef

- Medarbetarantalet har minskat till ca 37 (ca 70 innan)
- Tidigare hade sektionsledare ett större ansvar för personalfrågor än idag
- De två cheferna delar medarbetarna men har olika fokusområden (forskning och ekonomi)

2 Omorganisationen gjordes 2012, före det centrala beslutet, och ses i efterhand som en väl genomförd förändring

Verksamheten organiserade sig enligt 10-35 principen före det centrala beslutet fattades eftersom man tidigt såg nyttor med detta

Värdeenhetschefen var initiativ intet försepräkan men ser i efterhand både personliga och yrkesmässiga vinster

10-35 principen

- Beslutet för genomförandet av omorganisationen gjordes 2012 vilket följde 10-35 principen
- Beslutet följde 10-35 principen som innebär att 10 chefer ansvarar för 35 medarbetare
- Beslutet följde 10-35 principen som innebär att 10 chefer ansvarar för 35 medarbetare
- Beslutet följde 10-35 principen som innebär att 10 chefer ansvarar för 35 medarbetare

Försepräkan

- Det är viktigt att se till att cheferna har ett stort ansvar för personalfrågor
- Det är viktigt att se till att cheferna har ett stort ansvar för personalfrågor
- Det är viktigt att se till att cheferna har ett stort ansvar för personalfrågor

Resultat

- Sedan 2012 har man haft gemensamt chefskap, en förändring som cheferna och medarbetarna är nöjda med
- Sedan 2012 har man haft gemensamt chefskap, en förändring som cheferna och medarbetarna är nöjda med
- Sedan 2012 har man haft gemensamt chefskap, en förändring som cheferna och medarbetarna är nöjda med

ACANDO

Omorganisationen gjordes 2012, före det centrala beslutet, och ses i efterhand som en väl genomförd förändring

- Sedan 2012 har man haft gemensamt chefskap vilket chefen och medarbetarna är nöjda med. Lösningen anses ha bidragit till ett mer delaktigt chefsled och förbättrade förutsättningar för att exempelvis bedriva forskning genom tillgång till större nätverk, enklare att söka om forskningsanslag etc.

”Är man två är inte alla relationer riktade till sig utan det pågår relationer förbi en, och det är ju naturligtvis en av de generella farhågorna när man blir två att det blir [chef 1]’s gäng eller [chef 2]’s gäng. Därför var det viktigt för oss att inte dela upp personalen.”
Chef

3 Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor och anser sig vara mindre mentalt belastad

Chefen anser sig ha större möjlighet till att arbeta med VEP-frågor på en djupare nivå än tidigare, framförallt verksamhetsutveckling

Chefen anser att den mentala belastningen har minskat, men ser inte att relationen med medarbetarna har förändrats

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

- Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor
- Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor
- Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

- Chefen anser att den mentala belastningen har minskat
- Chefen anser att den mentala belastningen har minskat
- Chefen anser att den mentala belastningen har minskat

Exempel

”Är man två är inte alla relationer riktade till sig utan det pågår relationer förbi en, och det är ju naturligtvis en av de generella farhågorna när man blir två att det blir [chef 1]’s gäng eller [chef 2]’s gäng. Därför var det viktigt för oss att inte dela upp personalen.”

ACANDO

Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor och anser sig vara mindre mentalt belastad

- Chefen anser sig kunna ägna mer tid åt att proaktivt höja kvaliteten. Enheten har kunnat etablera arbetsgrupper för forskare, samvårdsforum mellan enheter och cheferna har numera förmågan att närvara i nätverk med medarbetare och chefskollegor

4 Medarbetarna ser nyttor i att hantera frågeställningar med olika chefer, både ur ett verksamhets- och arbetsmiljöperspektiv

Medarbetarna tycker sig se en verksamhetsförbättring som en följd av normalat, främst tack vare nya kompetenser i chefsledet

Medarbetarna är mycket nöjda med normalat-beslutet och uppskattar möjligheterna att hantera olika frågeställningar med olika chefer

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetarna

- Medarbetarna ser nyttor i att hantera frågeställningar med olika chefer
- Medarbetarna ser nyttor i att hantera frågeställningar med olika chefer
- Medarbetarna ser nyttor i att hantera frågeställningar med olika chefer

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetarna

- Medarbetarna är mycket nöjda med normalat-beslutet
- Medarbetarna är mycket nöjda med normalat-beslutet
- Medarbetarna är mycket nöjda med normalat-beslutet

Exempel

”Vi har kunnat driva projekt på ett annat vis, cheferna har ju mer tid, och så har vi ju kompetensen med den ena chefen med forskning som har varit jättebra och även ett kontaktnät med forskningen som är väldigt viktig för oss att ta oss fram som yrkesgrupp, samt det minskar ju stressen för chefen... cheferna ser ut att må bättre”

ACANDO

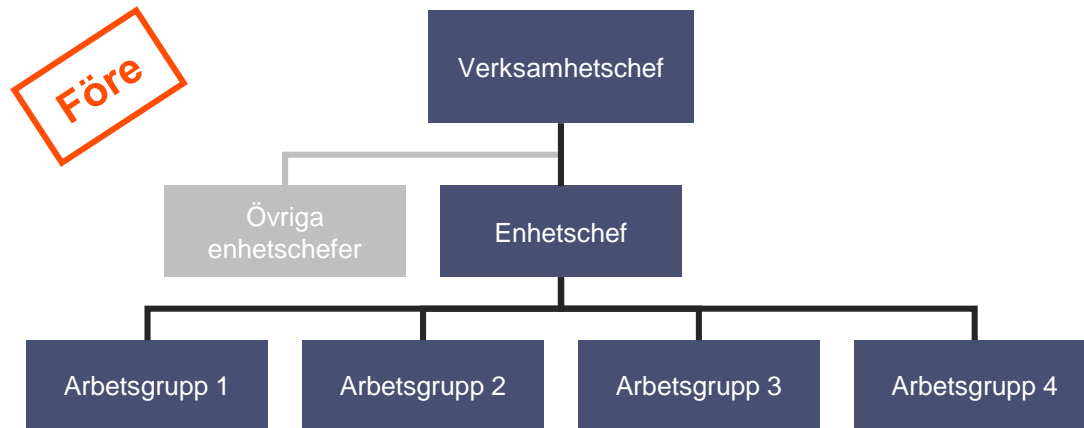
Medarbetarna ser nyttor i att hantera frågeställningar med olika chefer, både ur ett verksamhets- och arbetsmiljöperspektiv

- Arbetsmiljön anses ha främjats sedan införandet av två chefer, bland annat ser medarbetarna en fördel med att kunna lufta olika typer av frågor med olika chefer

”Vi har kunnat driva projekt på ett annat vis, cheferna har ju mer tid, och så har vi ju kompetensen med den ena chefen med forskning som har varit jättebra och även ett kontaktnät med forskningen som är väldigt viktig för oss att ta oss fram som yrkesgrupp, samt det minskar ju stressen för chefen... cheferna ser ut att må bättre”
Medarbetare

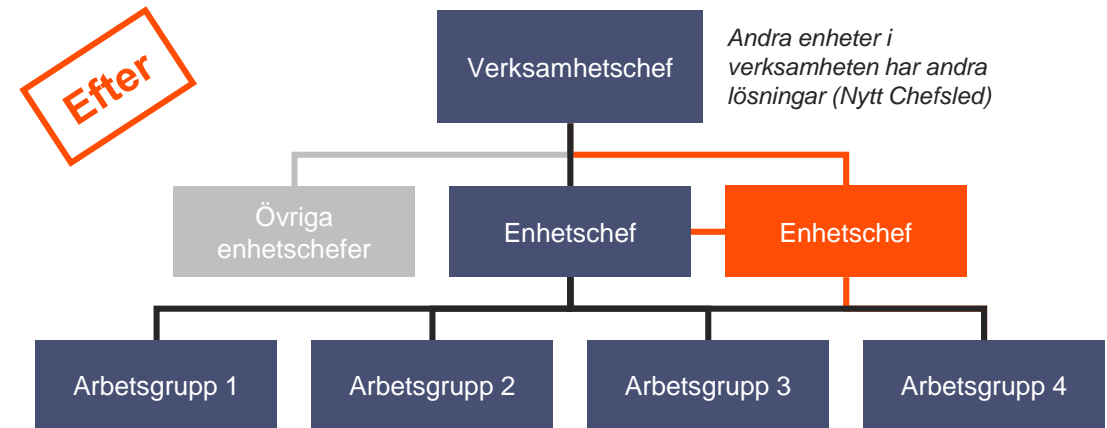
Verksamhet A har implementerat gemensamt chefskap som inneburit ett halverat medarbetarantal per chef

Enhetschefen för Verksamhet A ansvarade innan för fyra arbetsgrupper med totalt ca 70 medarbetare



- Chefen hade ensamt ansvar för fyra arbetsgrupper med ca 70 medarbetare
- Chefen hade sitt kontor mitt i mottagningen
- Verksamheten var (och är fortfarande) en dagverksamhet
- Geografiskt var (och är fortfarande) enheten placerad på två skilda platser
- Enhetschefen hade tidigare en informell biträdande enhetschef och sektionsledare, utan fullständigt VEP-ansvar

Verksamhet A valde en organisatorisk lösning som bygger på att två chefer har gemensamt ansvar för ca 75 medarbetare



- Idag har två chefer gemensamt ansvar för fyra arbetsgrupper med ca 75 medarbetare
- Den personalmässigt största arbetsgruppen med 30 medarbetare har en sektionsledare med ett ansvar för vissa frågor, exempelvis scheman och arbetsmiljö
- Chefskollegorna på enheten sitter i samma korridor, ena rummet finns mitt i mottagningen, det andra i borte änden
- Lokalerna anses ge goda förutsättningar för verksamheten och chefskapet
- Chefens chef sitter i ett närliggande hus och avståndet till denne anses inte vara en begränsande faktor, det samma gäller HR och ekonomi

Omorganisationen gjordes 2012, före det centrala beslutet, och ses i efterhand som en väl genomförd förändring

Verksamheten organiserade sig enligt 10-35 principen före det centrala beslutet fattades eftersom man tidigt såg nytta med detta



Beslutet

- Beslutet för genomförandet av omorganisationen gjordes 2012 vilket föregick det övergripande centrala beslutet av koncernen
- Beslutet fattades av verksamhetschefen som inspirerats av de diskussioner som pågick avseende normtalsinförande. De första diskussionerna om att införa gemensamt chefskap på enheten uppstod redan 2007-2008
- Enhetschefen hade initialt en skeptisk inställning till införandet eftersom denne dels hade svårt att se nyttoeffekten av gemensamt chefskap, dels för att chefen i förhand inte förstod hur tung den egna arbetsbördan egentligen var
- Det fanns farhågor hos enhetschefen avseende vem som skulle bli dennes chefskollega, man såg var exempelvis en risk för att inte dela värdegrund och att man av andra skäl inte skulle lyckas samverka på ett effektivt vis
- Enhetschefen genomförde tillsammans med medarbetarna en SWOT-analys, dels förstå deras inställning till förändringen, och dels för att identifiera de eventuella möjligheter och utmaningar som beslutet gav grund till
- Medarbetarna uttryckte oro inför att de skulle få en "lillchef" och en "storchef" där lillchefens beslut skulle övergranskas av storchefen. Det fanns också oro för att informationsutbytet från cheferna skulle minska som en konsekvens av att de blev två. Medarbetarna hade också inställningen att förändringen var liten, de hade svårt att se några egentliga nyttor med två chefer



Inställning till förändringen

Enhetschefen var initialt inte en förespråkare men ser i efterhand både personliga och yrkesmässiga vinster



Förändringsresan

- Det uttrycktes en önskan från medarbetarna om att den nya chefen skulle kunna komplettera den befintliga avseende forskningskompetens, och att denne även skulle rekryteras externt
- Den nya chefen som plockades in hade tidigare chefserfarenhet, forskningskompetens och hade sedan tidigare arbetat med den befintliga chefen
- Cheferna spenderade initialt mycket tid tillsammans för att etablera en programförklaring, med syfte att definiera deras roller, områden att driva och ansvaret mot medarbetarna
- Man fick tillgång till samtalspartners från koncernkontoret för stöttning under förändringsresan och fick ett aktivt stöd från verksamhetschefen. Chefen ansåg att det erbjudna stödet var tillräckligt för deras behov
- Sedan 2012 har man haft gemensamt chefskap, en förändring som chefen och medarbetarna är nöjda med, och som anses ha bidragit till ett mer delaktigt chefsled och förbättrade förutsättningar för att exempelvis bedriva forskning genom tillgång till större nätverk, enklare att söka om forskningsanslag etc.
- Idag finns det bara en chef på enheten eftersom den ena chefen blivit tf. verksamhetschef. Under denna tid anser den kvarvarande chefen att normtalets effekt blivit tydlig då denne inte längre har förmågan att arbeta med VEP-frågor på djupet samt att arbetsbelastningen har ökat kraftigt



Resultat

Chefen anser sig ha mer tid till att arbeta med verksamhetsutvecklingsfrågor och anser sig vara mindre mentalt belastad

Chefen anser sig ha större möjlighet till att arbeta med VEP-frågor på en djupare nivå än tidigare, framförallt verksamhetsutveckling



Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Fler frågor blir bättre genomarbetade eftersom chefen kan lägga större tid på utvalda områden och mindre tid till att hantera akuta problem som uppstår i områden som idag är utanför dennes kontroll
- Uppfattningen är att enheten får större tyngd i verksamhetsledningsgruppen som en följd av att man är två representanter istället för en
- Det finns en uppfattning av att förväntningarna på verksamhetsutveckling har ökat uppifrån, känslan är att det hade varit svårt att leverera med tillräcklig kvalitet inom detta område utan det ökade chefsstödet
- Cheferna har kunnat dela in ansvaret dels baserat på intresseområden. Den ena har större ansvar för ekonomifrågor, den andra för forskningsinitiativ. Denna specialisering anses ha varit lyckad eftersom kvaliteten på arbetet därigenom kunnat hållas hög

Exempel: Som en konsekvens av att chefen har kunnat frigöra tid som tidigare gått åt till att reaktivt säkerställa kvalitet (exempelvis hantera akuta problem) kan mer tid ägnas åt att proaktivt höja kvaliteten. Enheten har kunnat etablera arbetsgrupper för forskare, samvårdsforum mellan enheter och cheferna har numera förmågan att närvara i nätverk med medarbetare och chefskollegor.

Chefen anser att den mentala belastningen har minskat, men ser inte att relationen med medarbetarna har förändrats



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

- Chefen upplever en minskad mental arbetsbörda på grund av att det blir mindre brandsläckning. Detta beror konkret på att det finns färre antal områden som chefen behöver överse och att det därför också är lägre frekvens på andelen akutproblem som behöver hanteras
- Det anses inte finnas mer tid till arbetsmiljöfrågor nu än tidigare, men uppfattningen är att arbetsmiljöarbete kan genomföras med ett en högre kvalitet/effektivitet. Detta förklaras av att chefen anser sig ha större möjligheter att arbeta och närvara även i informella sammanhang
- Chefen ser sig ha minskad ostörd tid som en följd av normtalet, eftersom att det finns två chefer som i stor utsträckning behöver samverka, men chefen ser inte den minskade ostörda tiden som ett problem
- Fler antal strukturerade träffar med stödfunktioner och skyddsombud hålls, men det bedöms osäkert om det är en konsekvens av normtalet eller om det beror på förändrade rutiner
- Chefen ser inte någon egentlig förändring i relationen med medarbetarna

”Är man två är inte alla relationer riktade till sig utan det pågår relationer förbi en, och det är ju naturligtvis en av de generella farhågorna när man blir två att det blir [chef 1]’s gäng eller [chef 2]’s gäng. Därför var det viktigt för oss att inte dela upp personalen.”

Medarbetarna ser nytta i att hantera frågeställningar med olika chefer, både ur ett verksamhets- och arbetsmiljöperspektiv

Medarbetarna tycker sig se en verksamhetsförbättring som en följd av normtalet, främst tack vare nya kompetenser i chefsledet



Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Det gemensamma chefskapet anses vara en omorganisation som fallit väl ut eftersom förändringsarbetet hanterats utan några större problem. Detta anses dels bero på att de två cheferna samverkar väl ihop och dels eftersom medarbetarna är nöjda med att det inte blev en "storchef" och "lillchef". Problemet med en storchef och lillchef anses ha potential att skapa oklarheter avseende rapportering och möjligheter för övergranskningar
- Eftersom den nya chefen hade ett annat intresse och kompetensbas än den befintliga chefen skapades möjligheter för chefstöd inom fler fördjupningsområden. Cheferna gjorde en arbetsfördelning på intresse och kompetens vilket anses varit en faktor som bidragit till effektivt stöd i dessa funktionella områden

Medarbetarna är mycket nöjda med normtalsbeslutet och uppskattar möjligheterna att hantera olika frågeställningar med olika chefer



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

- Det anses ha funnits problematik avseende arbetsmiljön på enheten tidigare, bland annat har sektionsledare tidigare haft stort operativt ansvar utan formellt mandat medan den formella chefen har varit tungt belastad och haft svårt att hinna sätta in sig i sakfrågor
- Arbetsmiljön anses ha främjats sedan införandet av två chefer, bland annat ser medarbetarna en fördel med att kunna lufta olika typer av frågor med olika chefer. Dessa konversationer har dels baserats på chefsansvar, men även på medarbetarens relation till en enskild chef
- Chefen anses vara påtagligt mindre stressad och det anses vara enklare att få till personliga samtal med närmaste chef
- Sektionsledare ansvarar fortfarande för den dagliga verksamheten och hanterar också de flesta arbetsmiljöfrågorna med medarbetare, men i dagsläget finns det endast en sektionsledare kvar

"Vi har kunnat driva projekt på ett annat vis, cheferna har ju mer tid, och så har vi ju kompetensen med den ena chefen med forskning som har varit jättebra och även ett kontaktnät med forskningen som är väldigt viktig för oss att ta oss fram som yrkesgrupp, samt det minskar ju stressen för chefen... cheferna ser ut att må bättre"

Verksamhet B har valt medarbetaruppdelning och har nästan halverat medarbetarantalet, men man uppfyller inte normtalet

Verksamhet A

... anser att normtalet bidragit till att chefen kan arbeta mer proaktivt

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 37 (ca 70)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 platser)
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dagverksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Sammanslagningar av enheter

Verksamhet B

... anser att normtalet bidragit till ett mer nära chefskap

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 60 (ca 100)
Geografisk utspridning: Utspritt (8 platser)
Antal enheter: Åtta
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Schemaplanerare

Verksamhet C

... anser chefen att normtalet bidragit med att sänka arbetsbördan

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 76 (ca 96)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Nya lokaler, mindre adminstöd

Verksamhet D

... anser att normtalet lett till bättre arbetsmiljö och mer tillgänglig chef

Organisatorisk lösning: Ytterligare chefsled
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 20 (ca 55)
Geografisk utspridning: Utspritt (3 orter)
Antal enheter: Tre
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet E

... anser att chefens lugn och närvaro påverkar arbetsmiljön positivt

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 30 (ca 80)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 orter)
Antal enheter: En
Arbetstider: Dagtid vardagar och helger
Verksamhetstyp: Stöd
Övriga ändringar: Inga

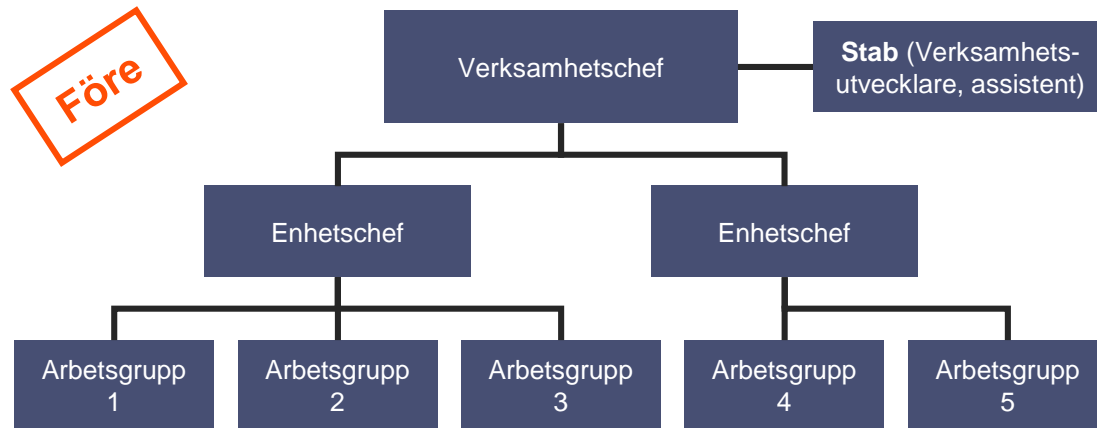
Verksamhet F

... anser att gemensamt ledarskap har lett till ökad tillgänglighet

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 24 (ca 48)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: En
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Utvecklingsledare togs bort

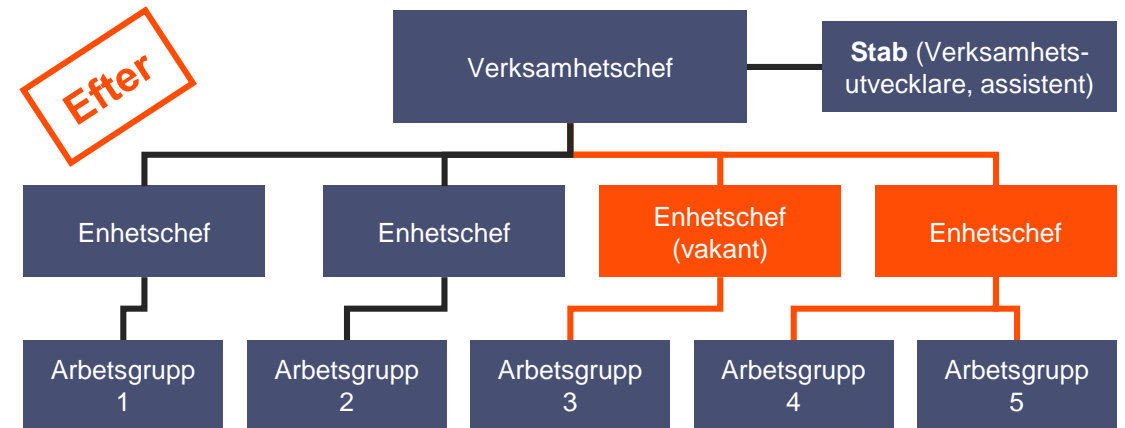
Verksamhet B har delat upp medarbetarna och rekryterat fler chefer, vilket gett ett minskat medarbetarantal per chef

Tidigare ansvarade två enhetschefer för fem grupper med totalt ca 200 medarbetare



- Verksamheten var uppdelad på två enhetschefer med ett genomsnittligt medarbetarantal på ca 100
- Enhetscheferna och verksamhetschefen satt på ett eget kontor vid en av verksamhetens större lokaler
- Verksamheten var (och är fortfarande) en dygnet runt-verksamhet
- Geografiskt var (och är fortfarande) enheten placerad på åtta skilda platser
- Sektionsledare användes för att hantera operativt arbetet såsom schemaplanering

Verksamheten har valt att tillsätta fler chefer och öka uppdelningen av de 200 medarbetarna



- Verksamheten är uppdelad på fyra enhetschefer med ett genomsnittligt medarbetarantal på ca 40. I dagsläget är dock en chefsposition är vakant vilket ger faktiska medarbetarantal på ca 60 för chefen
- Enhetschefen har schemalagt tre av sina veckodagar på ett kontor nära sin arbetsgrupp, och två dagar på samma arbetsplats som andra enhetschefer och verksamhetschef
- En schemaplanerare med ansvar och mandat för scheman och semesterar för samtliga medarbetare har tillsatts
- HR och ekonomi sitter inte i samma lokaler och inte heller i direkt anslutning

Omorganisationen startade under 2015 som en delösning på arbetsmiljöproblem, och anses ha uppfyllt sitt syfte väl

Beslutet att omorganisera togs som en del av lösningen för att komma till rätta med de arbetsmiljöproblem som fanns i verksamheten



Beslutet

- Beslutet att genomförandet av omorganisationen fattades 2015 och innebar att verksamheten gick från att vara två enhetschefer till att vara först fem, och nu fyra som en följd av besparingskrav
- Beslutet fattades av verksamhetschefen i samråd med HR och ansågs vara enkelt att motivera eftersom verksamheten upplevde stora varumärkes- och arbetsmiljöproblem mellan 2012-2014, exempelvis rekryteringssvårigheter och hög personalomsättning
- Beslutet togs emot väl av enhetscheferna, sektionsledare och medarbetare
- Fördelar med beslutet som lyftes var enhetschefernas begränsade möjligheter att hantera annat än akuta åtgärder
- Sektionsledarrollen hade tidigare haft ansvar för schemaläggning och andra personalrelaterade frågor utan motsvarande mandat. Att öka andelen enhetschefer sågs som en god lösning för bättre matchning mellan ansvar och mandat.
- Det fanns en oro för hur de fem olika enhetscheferna skulle kunna samverka på ett effektivt vis, då det ansågs beroende såväl samsyn i komplexa frågor, som personkemi



Inställning till förändringen

Även om det tog ett antal år innan den nya organisationen satte sig ser verksamheten att omorganisationen uppfyllde sitt syfte



Förändringsresan

- Det utlystes en formell process för tillsättning av tjänsterna som enhetschef med ansökningar och en efterföljande rekryteringsprocess
- Under 2012-2014 var det en mycket hög personalomsättning och verksamheten mötte kraftig intern kritik från medarbetare
- Medarbetaruppdelningen mellan cheferna ansågs i stor utsträckning vara naturlig sett till relationen till chefen, men till viss del slumpades fördelningen för att säkerställa likafördelning mellan chefskollegorna
- Cheferna sitter – till stor del – i en av verksamhetens åtta lokaler och medarbetarna arbetar på andra platser, i hög grad fristående från sina chefer. Den höga graden av självständighet kan vara en bidragande faktor till att medvetenheten om, samt konsekvenserna av, förändringen är relativt sett lägre här än i övriga intervjuade verksamheter.



Resultat

- Sedan 2016 har organisationen delat upp medarbetarna mellan fler chefer än tidigare. Initialt blev det fem chefer, men för närvarande är de bara fyra.
- Tidigare hade verksamheten "röda siffror överallt" avseende arbetsmiljö och prestation, idag anses normtalet vara en av flera anledningar till varför verksamheten har god arbetsmiljö och ett gott varumärke utåt

Chefen ser sig vara närmare sina medarbetare än förr vilket bidrar till snabbare verksamhets- och arbetsmiljöåtgärder

Större möjligheter till att driva projekt och chefen ser sig arbeta närmare medarbetarna, men effekten av normtalet är mer osäker



Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Enhetschefen anser sig efter normtalsinförandet ha större möjligheter till att arbeta med annat än akuta åtgärder men påpekar också att flera andra åtgärder har genomförts parallellt, exempelvis har en schemaplaneringstjänst – med ansvar för schemaplanering, – införts
- Projekt som det inte funnits tid för innan genomförs idag, exempelvis är verksamheten aktiv i ett projekt för att öka förståelsen för verksamhetens uppdrag bland ungdomar i förorten
- Enhetschefen anser sig ha större möjlighet att träffa sina medarbetare, dels genom att fysiskt närvara på plats och dels genom att kunna sätta sig ner och prata (fikor, informella möten, etc.). Detta anses bidra till att minska barriärerna och ledtiden för feedback och reflektion, och kan därför enklare skapa underlag för verksamhetsförändringar.

Exempel: Innan normtalsinförandet såg chefen fiketid med medarbetarna som spilld tid, inställningen var att man måste stå framför datorn och konkret göra saker. Idag jobbar chefen närmare medarbetarna, vilket kan innebära att man sitter ner och fikar tillsammans så att chefen "kan lägga örat på rälsen" och lyssna på medarbetarnas arbete och privatliv. Man har blivit en mer av en relationsbyggare. Detta skapar bättre förutsättningar för att få feedback från medarbetarna och genom det utveckla verksamheten.

Chefen ser att medarbetarna är nöjdare med verksamheten vilket har skapat en vilja hos dem att vara ambassadörer för den



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

- "Om man är sektionsledare är man ledare men inte formellt chef, och man kan komma rätt så långt på att vara ledare men om du inte har det formella då kan du inte ta fullt ansvar och då kan du inte heller kravställa... Äntligen kan man arbeta hela vägen ut"*
- Arbetsmiljön för chefer och anställda ansågs 2012-2014 vara mycket dålig och som en följd av detta var personalomsättningen och sjukskrivningssiffror höga. Efter normtalsinförandet 2015-2017 har detta vänts och verksamheten anser sig idag ha en god arbetsmiljö med en personalomsättning och sjukfrånvaro som ligger lågt i förhållande till jämförbara verksamheter
 - Sektionsledarrollen och det informella samt mandatlösa ansvaret som den burit har försvunnit, vilket har mottagits väl hos tidigare arbetsledare som anser att rollen varit väldigt påfrestande för innehavaren
 - Idag anser chefen att medarbetarna trivs bättre och att medarbetare – till skillnad från innan – arbetar aktivt som ambassadörer för verksamheten

"Vi gör väldigt många bra saker, vi har medarbetare som är våra bästa ambassadörer, så var det inte då" (ang. perioden innan normtalet, 2012-2014)

Medarbetarna anser att det är enklare att lyfta incidenter och förbättringsförslag i och med att cheferna blivit mer närvarande

Medarbetarna ser att antalet informella möten med chef har ökat och ser detta som en möjliggörare för att identifiera förbättringar



Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Arbetet med patienterna anses inte ha direkt påverkats av normtalet
- De anställda lyfter att de i större utsträckning än tidigare har möjligheten till att träffa sina chefer i informella sammanhang som gemensamma fikor och att det är enklare att komma förbi chefens kontor och ta en pratstund.
- Konsekvensen av fler informella möten är att medarbetarna snabbare och i större utsträckning kan lyfta incidenter och förbättringsåtgärder
- Medarbetarna ser inte några direkta konsekvenser för patienterna men lyfter att det interna förbättringsarbetet har gynnats

Medarbetarna ser att arbetsmiljöproblem enklare kommer upp till ytan än tidigare eftersom relationen till chefen är närmare



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

”Det [kontakten med chefen] har blivit bättre, har man tid med lunch här och dom [cheferna] är här på station kan man äta lunch ihop och det är väldigt trevligt. De har ju bättre inblick i hur våran grupp fungerar ihop”

- Tidigare har det varit svårt att få ut semesterdagar, men i dagsläget anses det vara betydligt enklare att få semester vid önskat tillfälle
- Att man nu – till skillnad från innan – anser att chefen är närvarande och tillgänglig gör det enklare att ta upp arbetsmiljöproblem, exempelvis i frågor som arbetsbelastning. Detta har inneburit att man enklare kan hantera personliga arbetsmiljöproblem proaktivt.

”Om det är problem på fältet är det enklare att lyfta upp när de [cheferna] är här... om det är något som brister eller det här fungerar inte, det har man väl en större diskussion om nu som tidigare var noll, såtillvida det inte var en större händelse”

Verksamhet C har valt medarbetaruppdelning, men antalet per chef har endast reducerats med 20% och når ej normtalet

Verksamhet A

... anser att normtalet bidragit till att chefen kan arbeta mer proaktivt

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 37 (ca 70)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 platser)
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dagverksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Sammanslagningar av enheter

Verksamhet B

... anser att normtalet bidragit till ett mer nära chefskap

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 60 (ca 100)
Geografisk utspridning: Utspritt (8 platser)
Antal enheter: Åtta
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Schemaplanerare

Verksamhet C

... anser chefen att normtalet bidragit med att sänka arbetsbördan

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 76 (ca 96)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Nya lokaler, mindre adminstöd

Verksamhet D

... anser att normtalet lett till bättre arbetsmiljö och mer tillgänglig chef

Organisatorisk lösning: Ytterligare chefsled
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 20 (ca 55)
Geografisk utspridning: Utspritt (3 orter)
Antal enheter: Tre
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet E

... anser att chefens lugn och närvaro påverkar arbetsmiljön positivt

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 30 (ca 80)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 orter)
Antal enheter: En
Arbetstider: Dagtid vardagar och helger
Verksamhetstyp: Stöd
Övriga ändringar: Inga

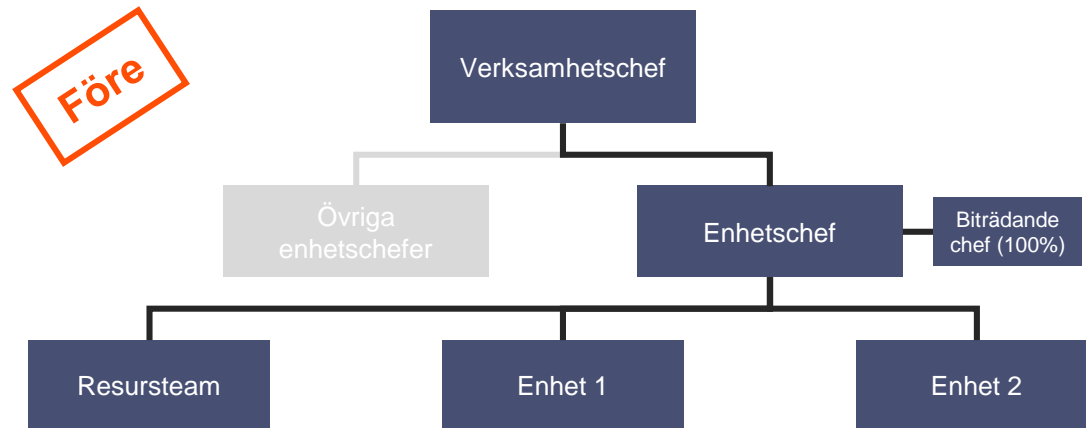
Verksamhet F

... anser att gemensamt ledarskap har lett till ökad tillgänglighet

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 24 (ca 48)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: En
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Utvecklingsledare togs bort

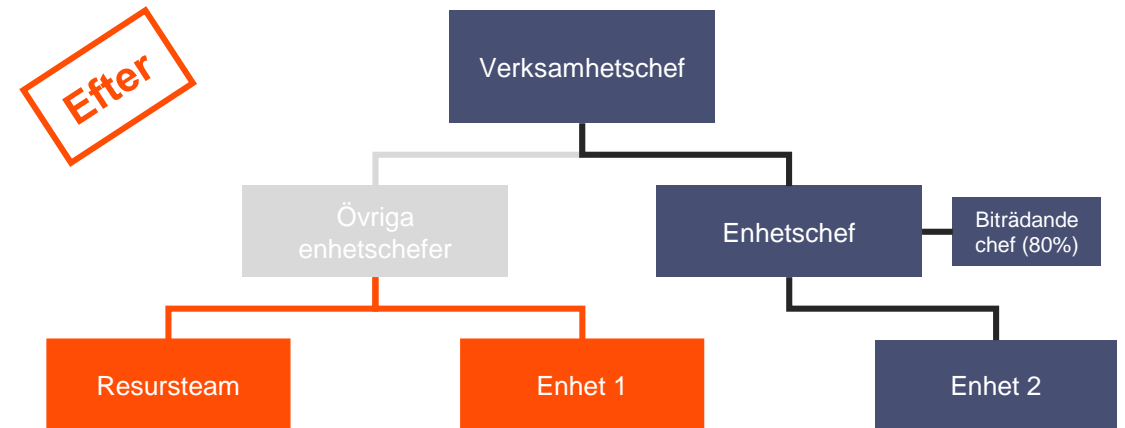
Nya chefer har rekryterats och tagit över delar av ansvaret, men enhetschefen ansvarar fortfarande för 76 medarbetare

Tidigare ansvarade enhetschefen för två enheter och ett resursteam motsvarande ca 96 medarbetare



- Enhetschefen hade ansvar för två enheter och ett resursteam som användes för att säkerställa resursallokering mellan verksamhetens olika enheter, totalt hade hen ett medarbetarantal om ca 96 personer
- Enheterna var (och är) geografiskt samlade på samma våningsplan av sjukhusbyggnaden, enhetschefen och sektionsledare satt tidigare mitt i verksamheten
- Verksamheten är en dygnet runt-verksamhet
- Enhetschefen hade en biträdande avdelningschef på heltid som stöttade administrativt samt med att säkerställa bemanning

Verksamheten har valt en organisatorisk lösning som innebär att nya chefer tagit över ansvaret för resursteamet och ena enheten



- Enhetschefen har idag ansvar för en enhet med ett medarbetarantal om ca 76 personer
- Det biträdande chefsstödet har minskat och den biträdande enhetschefen har rollen på 80%
- Lokalerna har renoverats vilket har inneburit att enhetschefen och biträdande enhetschefen flyttats till ena änden av verksamhetens lokaler
- Enhetschefen anser att en övre medarbetargräns på 35 är för låg och har inga planer på att aktivt hamna inom spannet 10-35

Normtalsbeslutet togs parallellt med ett beslut om minskat chefsstöd, men chefen ser fortfarande att arbetsbördan minskat

Normtalsbeslutet fattades av verksamhetschefen och kombinerades med minskat administrativt stöd till enheten



Beslutet

- Beslutet för genomförandet av omorganisationen togs efter 2015 och fattades av verksamhetschefen. Beslutet kommunicerades tillsammans med en minskning av det befintliga administrativa stödet, från heltid till 80%
- Förändringen bestod av att minska antalet enheter och funktioner som enhetschefen hade ansvar för
- Enhetschefen ansåg att tanken bakom normtalet var god men ansåg att medarbetarspannet 10-35 var för lågt för att kunna leda verksamheten effektivt
- I och med att det administrativa stödet togs bort i samband med införandet såg hen beslutet som att man "tog med ena handen och gav med den andra", och ansåg att inställningen till det faktiska nettoresultatet var att det inte skulle skapa någon större förändring
- Bland medarbetarna var inställningen att beslutet skulle göra chefens prioriteringar mindre splittrade och att det skulle skapa ett större fokus på den aktuella enheten
- En farhåga som medarbetarna lyfte var att samverka med närliggande verksamheter skulle försämrats, exempel som lyftes var försämrat informationsutbyte och minskad förmåga att utväxla bemanning mellan närliggande enheter



Inställning till förändringen

Själva förändringen innebar inga egentliga svårigheter – men enhetschefen är fortfarande ansvarig för mer än 35 medarbetare



Förändringsresan

- Förändringen innebar att chefskollegor till enhetschefen tog över ett tidigare ansvarsområden och själva överlämningen anses ha fungerat väl
- Chefen anser inte att hen fått något egentligt externt stöd för att genomföra förändringen, men såg inte heller någon nytta i det
- Inom verksamheten har olika enheter valt olika lösningar – på en annan enhet har man valt gemensamt chefskap istället
- Att det administrativa stödet togs bort anses ha skapat svårigheter för chefen eftersom det innebar ett större ansvar för uppgifter som schemaläggning och bemanning. Tidigare har den biträdande chefen haft övergripande ansvar för planeringen på heltid men detta har minskat till 80% och har haft konsekvensen att chefen övertagit ansvaret för den minskade tiden



Resultat

- Sedan 2016 har enhetschefen ansvar för mindre antal enheter än tidigare men har fortfarande ansvar för ca 76 medarbetare
- Även om det finns en besvikelse över att det administrativa stödet minskat uttrycker enhetschefen att arbetsbördan totalt sett har minskat i jämförelse med tidigare och att arbetsveckan "närligat sig" 40 timmar

Chefen ser att normtalet bidragit till en renodling av fokusområden och att arbetsbelastningen för chefen minskat

Chefen ser normtalet som ett initiativ som stärkt dennes fokus i utvecklingen av den bibehållna enheten



Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Sedan förändringen anser chefen att det är ett minskat antal forum som chefen behöver förhålla sig till. Konsekvensen av ett minskat antal forum är en mindre splittrad kravbild och ökade möjligheter till att fokusera på den bibehållna verksamheten
- Eftersom det administrativa stödet har minskat sedan normtalsinförandet anser chefen att hen idag behöver lägga större fokus på administrativa uppgifter än tidigare, exempelvis på schemaläggning och bemanning
- Sedan förändringen har andelen möten minskat för chefen, vilket ses som en positiv förändring som har frigjort tid för arbete med chefsrollen på den aktuella enheten

Exempel: Chefen menar att den största vinsten är att hen inte behöver förhålla sig till de övriga två enheterna längre, det har gjort att hen kunnat fokusera på en enhet och slipper den splittring som flera enheter skapar i och med mötestid, projekt och andra enhetsrelaterade aktiviteter.

Chefen lyfter att den största förändringen i arbetsmiljön är att arbetsveckan minskat och att den närmar sig en 40-timmarsvecka



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

”Jag kände att det är mer det att jag hade olika enheter med allt vad det innebär [APT:er, möten, etc.] som gjorde så att jag hade mycket arbete, snarare än att jag hade många människor att hantera på min egen enhet”

- Arbetet som chef anses ha blivit mindre splittrat sedan omorganisationen vilket fått konsekvensen att chefen sett sin arbetsbelastning minska och det har blivit enklare att vara mentalt närvarande med ett smalare ansvarsområde
- Chefen ser att den ostörda tiden minskat sedan införandet, men lyfter att det i huvudsak beror på att det administrativa stödet minskat

”När man tar bort den möjligheten [angående beslut om minskat chefstöd] så åter det upp effekten av att jag får mindre antal medarbetare”

Medarbetarna anser att samverkan mot avdelade enheter försämrats men också att chefen är mindre pressad än tidigare

Medarbetarna anser att medarbetaruppdelningen försämrat förutsättningarna för kommunikation mellan olika enheter



Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Medarbetarna anser sig ha större tillgång till chefen efter omorganisationen samt att en konsekvens av detta är möjlighet att snabbare lyfta frågeställningar och incidenter som uppstår med patienter
- Att det administrativa stödet minskade i och med normtalet lyfts som en förändring som motverkade syftet med normtalet

”[Avstyckad enhet] de var närmast oss om man säger så, vi roterade runt och de är med på våra möten utmaningen var att hitta en bra form för det, så man inte tappar varandra och information, det som varit naturligt innan, det skulle utvecklas nya riktlinjer för det... lite längre bort tycker jag nog att [Avstyckad enhet] är, det är inte lika lätt att gå och fråga, det känns som att det är ett steg längre att ta”

Medarbetarna tycker sig kunna se att chefen fått en minskad arbetsbelastning och att chefen är mer närvarande än tidigare



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

- Ökad tillgång till chef lyfts som en faktor som ökar tryggheten hos medarbetarna samt att det även resulterar i en ökad trivsel på arbetsplatsen
- Enhetens lokaler har renoverats och chefen sitter nu i periferin av verksamhetens kärnområde. Detta anses vara en försämring mot innan när chefen satt mitt i verksamheten eftersom chefen numera inte har samma insyn i arbetssituationen i realtid

Verksamhet D når normtalet genom ett nytt chefsled med ansvar för 60% av gruppen samt operativa frågor i allmänhet

Verksamhet A

... anser att normtalet bidragit till att chefen kan arbeta mer proaktivt

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 37 (ca 70)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 platser)
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dagverksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Sammanslagningar av enheter

Verksamhet B

... anser att normtalet bidragit till ett mer nära chefskap

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 60 (ca 100)
Geografisk utspridning: Utspritt (8 platser)
Antal enheter: Åtta
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Schemaplanerare

Verksamhet C

... anser chefen att normtalet bidragit med att sänka arbetsbördan

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 76 (ca 96)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Nya lokaler, mindre adminstöd

Verksamhet D

... anser att normtalet lett till bättre arbetsmiljö och mer tillgänglig chef

Organisatorisk lösning: Ytterligare chefsled
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 20 (ca 55)
Geografisk utspridning: Utspritt (3 orter)
Antal enheter: Tre
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet E

... anser att chefens lugn och närvaro påverkar arbetsmiljön positivt

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 30 (ca 80)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 orter)
Antal enheter: En
Arbetstider: Dagtid vardagar och helger
Verksamhetstyp: Stöd
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet F

... anser att gemensamt ledarskap har lett till ökad tillgänglighet

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 24 (ca 48)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: En
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Utvecklingsledare togs bort

Verksamhet D når normtalet genom ett nytt chefsled med ansvar för 60% av gruppen samt operativa frågor i allmänhet

1 **Antal medarbetare per chef har minskat genom införande av ytterligare ett chefsled - en gruppchef med operativt fokus**

En enhetschef ansvarar för 55 medarbetare fördelade på tre orter

En gruppchef med operativt fokus har tillförts och tagit över ansvaret för 35 medarbetare

Före

- Enhetschefen hade ansvar för 55 medarbetare fördelade på tre orter.
- Arbetsdagen är 9 till 16 och arbetsdagen 1 och 3 är månader.
- Arbetsgruppen var dock tillfälligt på tre orter.
- Verksamheten var dock ett avdelat och enhetschefen som ledde ut den geografiskt spridda.
- Enhetschefen hade dock två operativa arbetsplatser i samma lokal som arbetsgrupp 3 men tillräggligen enbart till en av orterna till grund för verksamheten och möten.
- Stårkvaliteten var till och tillräckligt eller inte alltid användning till enhetschefen.

Efter

- Enhetschefen har till en delvis deltagande ansvar för 20 till 25 medarbetare, medans den andra enhetschefen fortfarande har 35 medarbetare, medans den tredje enhetschefen är tillfälligt ansvarig för 20 till 25 medarbetare till och med ansvaret.
- Arbetsgruppen var dock tillfälligt på tre orter.
- Verksamheten var dock ett avdelat och enhetschefen som ledde ut den geografiskt spridda.
- Enhetschefen hade dock två operativa arbetsplatser i samma lokal som arbetsgrupp 3 men tillräggligen enbart till en av orterna till grund för verksamheten och möten.
- Stårkvaliteten var till och tillräckligt eller inte alltid användning till enhetschefen.

ACANDO

Antal medarbetare per chef har minskat genom införande av ytterligare chefsled – en gruppchef med operativt fokus

- Medarbetarantalet per chef har minskat till 20 resp. 35 (ca 55 innan) fördelade på tre orter
- Gruppchef med operativt fokus och hög tillgänglighet för alla medarbetare
- Enhetschefen med fokus på strategiska frågor och verksamhetsutveckling

3 **Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare**

Idag finns större möjligheter för utveckling och kvalitetsstärkning av verksamheten

Chefens arbetsmiljö har förbättrats avsevärt - mindre stress och mer fokus på närvaro

Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Verksamheten har större möjlighet att idag utveckla och kvalitetsstärka verksamheten - det finns en tydligare fokus på kvalitet och mer tydligt och tydligt ansvar för verksamheten.
- Det har blivit möjligt att göra uppdateringar och skapa mer tydliga beslut och beslutskedjor än tidigare, vilket i sig innebär att det blir tydligare för verksamheten.
- Enhetschefen har till större förståelse för att bedriva verksamheten, vilket innebär att det blir tydligare för verksamheten.
- Enhetschefen har till större förståelse för att bedriva verksamheten, vilket innebär att det blir tydligare för verksamheten.
- Enhetschefen har till större förståelse för att bedriva verksamheten, vilket innebär att det blir tydligare för verksamheten.

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

- "Före gjorde man allting samtidigt hela tiden, dygnet runt. Nu kan jag faktiskt strukturera upp mitt arbete på ett bättre sätt, för det finns alltid en backup... [i min gruppchef]... som kan ta akuta frågor"
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.

ACANDO

Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare

- Avsevärt förbättrad arbetsmiljö för chefen
- Möjlighet för långsiktig styrning, uppföljning och utveckling - inte enbart brandsläckning
- Välfungerade hantering av avvikelse rapporter med tidigare kö av gamla ärenden avklarad

2 **Medarbetare och chef har varit positivt inställda genom hela förändringen, men genomförandet kunde gått smidigare**

Införandet av ett extra chefsled var en välkommen konsekvens av normtalsbeslutet

Förändringen fördröjdes på grund av bristande finansiering men fick till slut ett positivt resultat

Stress

- Styrkvaliteten och verksamheten har till en delvis deltagande ansvar för 20 till 25 medarbetare, medans den andra enhetschefen fortfarande har 35 medarbetare, medans den tredje enhetschefen är tillfälligt ansvarig för 20 till 25 medarbetare till och med ansvaret.
- Arbetsgruppen var dock tillfälligt på tre orter.
- Verksamheten var dock ett avdelat och enhetschefen som ledde ut den geografiskt spridda.
- Enhetschefen hade dock två operativa arbetsplatser i samma lokal som arbetsgrupp 3 men tillräggligen enbart till en av orterna till grund för verksamheten och möten.
- Stårkvaliteten var till och tillräckligt eller inte alltid användning till enhetschefen.

Stress

- Styrkvaliteten och verksamheten har till en delvis deltagande ansvar för 20 till 25 medarbetare, medans den andra enhetschefen fortfarande har 35 medarbetare, medans den tredje enhetschefen är tillfälligt ansvarig för 20 till 25 medarbetare till och med ansvaret.
- Arbetsgruppen var dock tillfälligt på tre orter.
- Verksamheten var dock ett avdelat och enhetschefen som ledde ut den geografiskt spridda.
- Enhetschefen hade dock två operativa arbetsplatser i samma lokal som arbetsgrupp 3 men tillräggligen enbart till en av orterna till grund för verksamheten och möten.
- Stårkvaliteten var till och tillräckligt eller inte alltid användning till enhetschefen.

ACANDO

Medarbetare och chef har varit positivt inställda genom hela förändringen, men genomförandet kunde gått smidigare

- Enhetschefen förespråkade gruppchef med fullt mandat
- Medarbetare hoppades minska hög omsättningen på chefer
- Utdragen rekryteringsprocessen när finansiering för tjänst saknades

4 **Förbättringen av chefens förutsättningar har fått positiva följd effekter för medarbetarna - och för deras patienter**

Medarbetare kan få stöd utåt ett det ges på bekostnad av långsiktig verksamhetsutveckling

Högre tillgänglighet och mindre stress för chefsledet påverkar allas arbetsmiljö positivt

Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Verksamheten har genom förändringen tillräckligt utveckling och kvalitetsstärkning av verksamheten.
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

- "Nu när man har två chefer så kan man inte förstå att hen har klarat det själv"
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.
- Chefen ser en kraftig förbättring av hans förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare.

ACANDO

Förbättringen av chefens förutsättningar har fått positiva följd effekter för medarbetarna - och för deras patienter

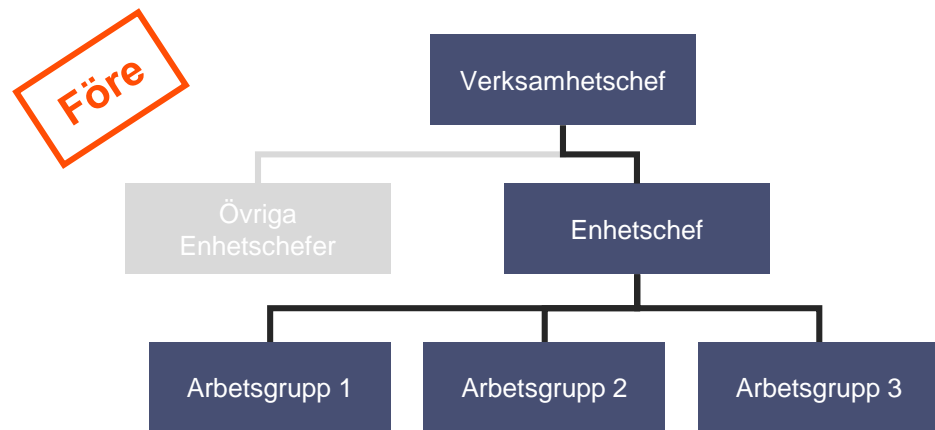
- Mindre stressade och mer närvarande chefer ger flera positiva effekter på medarbetarnas arbetsmiljö
- Gruppchefen avlastar skiftledare vid operativa problem så att denne kan vara fullt närvarande i mötet med patient

"Före gjorde man allting samtidigt hela tiden, dygnet runt. Nu kan jag faktiskt strukturera upp mitt arbete på ett bättre sätt, för det finns alltid en backup... [i min gruppchef]... som kan ta akuta frågor"
Chef

"Nu när man har två chefer så kan man inte förstå att hen har klarat det själv"
Medarbetare

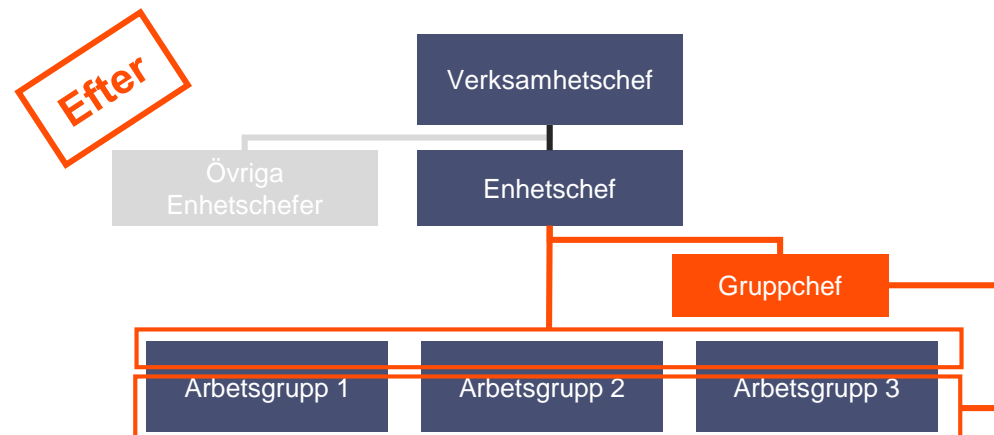
Antal medarbetare per chef har minskat genom införande av ytterligare ett chefsled - en gruppchef med operativt fokus

En enhetschef ansvarade för 55 medarbetare fördelade på tre arbetsplatser



- Enhetschefen hade ensamt ansvar för 55 medarbetare fördelade på tre arbetsgrupper, där arbetsgrupp 3 är lika stor som arbetsgrupp 1 och 2 tillsammans
- Arbetsgrupperna var (och är) fördelade på tre olika orter
- Verksamheten var (och är) en dygnet runt-verksamhet som täcker ett stort geografiskt område
- Enhetschefen hade (och har) sin primära arbetsplats i samma lokal som arbetsgrupp 3 men tillbringade en stor del av sin tid på resande fot på grund av samverkan och möten
- Stödfunktioner som HR och ekonomi sitter inte direkt anslutning till enhetschefen

En gruppchef med operativt fokus har tillförts och tagit över ansvaret för 35 medarbetare



- Enhetschefen har fått en underställd gruppchef, som har tagit över ansvaret för 35 av 55 medarbetare, resterande 20 ansvarar enhetschefen fortfarande för
- Fördelningen av medarbetare mellan enhetschef och gruppchef har skett baserat på medarbetarnas roller och ansvarsområden, exempelvis har enhetschefen bibehållit ansvar för stabsroller och ett antal personer med ansvar för verksamhetsutvecklingsinitiativ
- Både gruppchef och enhetschef har sina primära arbetsplatser i samma lokaler som arbetsgrupp 3
- Gruppchefen har ett operativt fokus och har hög tillgänglighet för daglig verksamhet, enhetschefen har ett mer strategiskt fokus

Medarbetare och chef har varit positivt inställda genom hela förändringen, men genomförandet kunde gått smidigare

Införandet av ett extra chefsled var en välkommen konsekvens av Normtalsbeslutet



Beslutet

- Sjukhusdirektör och verksamhetschef bjöd in enhetschefer med mer än 35 medarbetare till samtal kring olika tänkbara organisatoriska lösningar för att nå normtalet
- Ytterligare diskussioner med verksamhetschefen mynnade ut i önskemål om att införa ett extra chefsled för denna enhet. Enhetschefen hade sedan tidigare negativa erfarenheter av delat ledarskap, och förespråkade därför lösningen med gruppchef.
- Enhetschefen tror att input från organisationskonsult i denna fas kunde varit nyttigt för att tänka i nya banor och bättre förstå konsekvenser med olika lösningsalternativ
- Enhetschefen var positiv till budskapet som införandet av normtalet sände till både verksamhet och chefer – att chefer ska få möjlighet att vara mer närvarande och kunna följa verksamheten bättre
- Enhetschefen beskriver beskedet om normtalet och dess syfte som ett "halleluja-moment" - en mycket efterlängtd förändring
- Medarbetarna var positivt inställda till förändringen, man hoppades att bättre arbetsmiljö för chefer skulle reducera den hittills höga personalomsättningen i chefsledet
- Medarbetarna funderade en del kring hur fördelningen av arbetsuppgifter mellan cheferna skulle bli, inte som en farhåga, utan som frågetecken som skulle behöva rätas ut



Inställning till förändringen

Förändringen fördröjdes på grund av bristande finansiering men fick till slut ett positivt resultat



Förändringsresan

- Efter beslut kring organisatorisk lösning fick enhetschefen besked om att tjänsten var godkänd och att rekrytering skulle starta, men under pågående intervjuprocesser kom nytt besked om att finansiering av tjänsten tvärtom saknades
- Enhetschefen fick kontakta samtliga kandidater och informera om att rekryteringsprocessen pausats tvärt, vilket hen upplevde som oprofessionellt agerande från en potentiell arbetsgivare. Rekryteringen återupptogs och färdigställdes i slutet av 2017.
- Medarbetarna upplevde att problemen med finansieringen gjorde att införandet av normtalet blev rörigare än vad det hade behövt vara
- Den nya gruppchefen arbetade i enheten sedan tidigare, så förändringen innebar en befordran för hen
- Införandet av ett extra chefsled har mottagits som en positiv förändring, av både enhetschef och medarbetare
- Gruppchefen har primärt ansvar för bemanning och schema, hen ska vara tillgänglig för alla medarbetare samt hantera operativa frågor och problem
- Enhetschefen tar strategiska övergripande möten och samverkan inom sektionen och VGR
- Gruppchefen ska ha så få möten som möjligt, för kunna vara tillgänglig för medarbetarna och verksamheten



Resultat

Chefen ser en kraftig förbättring av hens förutsättningar att utveckla och följa upp både verksamhet och medarbetare

Idag finns större möjligheter för utveckling och kvalitetssäkring av verksamheten



Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Enhetschefen har numera möjlighet att följa upp, styra och utveckla verksamheten - det finns en betydligt högre kvalitet i arbetet med målkort och nyckeltal kopplat till exempelvis patientsäkerhet
- Hen har fått möjlighet att göra upphandlingar och inköp med större kvalitet och kostnadskontroll än tidigare, vilket i förlängningen kan leda till besparingar för verksamheten
- Enhetschefen har fått bättre förutsättningar att bedriva ekonomisk styrning och uppföljning av verksamheten – ”jag kan varenda krona i min budget nu”
- Rekryteringsprocesser håller högre kvalitet med två chefer som intervjuar och gör en gemensam bedömning

Exempel: När enhetschefen tillträdde ärvde hen ett stort antal obehandlade avvikelserapporter, från flera år tillbaka. Avsaknaden av en fungerade avvikelshantering har direkt påverkan på patientsäkerheten genom ökad risk för patientskada. Sedan gruppchefen kom in har listan av avvikelser helt arbetats bort. Medarbetarna kan se att avvikelser hanteras inom en vecka, att det finns ett värde i att lägga tiden på att rapportera in dem, eftersom det ger resultat.

Chefens arbetsmiljö har förbättrats avsevärt - mindre stress och mer fokuserad närvaro



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

"Före gjorde man allting samtidigt hela tiden, dygnet runt. Nu kan jag faktiskt strukturera upp mitt arbete på ett bättre sätt, för det finns alltid en backup... [i min gruppchef]... som kan ta akuta frågor"

- Chefen beskriver en vardag som före förändringen var så splittrad och stressad att den svårigen kan betraktas som hållbar ur ett arbetsmiljöperspektiv
- Hen ansvarade ensam för strategisk verksamhetsutveckling, ekonomisk uppföljning och styrning samt 55 medarbetare i en dygnet-runt-verksamhet med akutprägel spridd på tre olika orter – ”jag hade alltid ont i magen”
- Gruppchefens tillgänglighet och ansvar för operativa frågor har inneburit en avsevärd avlastning för enhetschefen
- Enhetschefen har numera möjlighet att arbeta med strategiskt långsiktiga frågor med ”lite lägre axlar” än tidigare
- Idag kan hen ta en kopp kaffe med medarbetarna, den typen av synlighet och dialog med medarbetarna var ej möjlig tidigare

"När jag träffar medarbetarna så gör jag det med kvalitet, när jag är på möten så gör jag det med kvalitet, istället för att jag [mentalt] är på nästa möte"

Förbättringen av chefens förutsättningar har fått positiva följd effekter för medarbetarna - och för deras patienter

Medarbetare kan få stöd utan att det ges på bekostnad av långsiktig verksamhetsutveckling



Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Verksamheten har genom förändringen fått kapacitet att vara aktiv i olika samverkansformer inom VGR, enheten kan driva och delta här, istället för att som tidigare bara lyssna in
- Chefen deltog i många forum även förut, men medarbetarna ställer sig frågande till vilken möjlighet hen då hade att verkligen bidra
- Istället för att en person är ensam med svåra frågor och problem, så kan nu de två cheferna bolla med varandra vilket bör leda till bättre lösningar – förutom att det sannolikt känns bättre för respektive chef

Exempel: Aktiv skiftledare är ansvarig för att lösa operativa problem som dyker upp under skiftet, exempelvis hitta ersättare för personal som sjukanmäler sig inför efterföljande skift. Dessa plötsliga, tidskritiska problem skapar stress för skiftledaren, och med dem i bakhuvudet blir det svårare att vara fullt närvarande i mötet med patienten. Medarbetarna i verksamhet D möter i ofta patienter under akuta, kritiska sammanhang när fullständig närvaro spelar stor roll för patientens upplevelse av situationen. Idag finns en gruppchef som kan avlasta skiftledare med att hantera operativa problem. Det leder till att skiftledare i större utsträckning kan vara fullt närvarande med patienterna, men även får möjlighet att återhämta sig mellan vårdinsatser, istället för att stressa med operativa problem.

Högre tillgänglighet och mindre stress för chefsledet påverkar allas arbetsmiljö positivt



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

"Nu när man har två chefer så kan man inte förstå att hen har klarat det själv"

- Enhetschefen upplevs mindre stressad och både fysisk och mentalt närvarande i betydligt större utsträckning än tidigare
- Den nya gruppchefen är alltid tillgänglig, vilket gör att man kan ta upp frågor som man tidigare inte velat "belasta" chefsledet med på grund av redan högt belastning
- Tillgänglighet gör att små frågor och problem kan lösas ut tidigt, istället för att ackumuleras eller skapa irritation och otrygghet
- Medarbetarna känner sig mer sedda, de upplever att cheferna har bättre koll på hur personerna i gruppen mår och trivs
- Medarbetarna poängterar att det tidigare varit en hög personalomsättning i chefsledet, man beskriver en "förbrukningstid" på chefer, som en konsekvens av hög arbetsbelastning
- Gruppchefen kan avlasta skiftledare med operativa problem, t.ex. hitta ersättare för sjuk personal efterföljande skift, vilket avsevärt reducerar stress för skiftledarna

"Hen [chefen] känns mycket mer närvarande som person"

Verksamhet E valde att rekrytera fler enhetschefer vilket till viss del innebar en återgång till en äldre organisationsstruktur

Verksamhet A

... anser att normtalet bidragit till att chefen kan arbeta mer proaktivt

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 37 (ca 70)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 platser)
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dagverksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Sammanslagningar av enheter

Verksamhet B

... anser att normtalet bidragit till ett mer nära chefskap

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 60 (ca 100)
Geografisk utspridning: Utspritt (8 platser)
Antal enheter: Åtta
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Schemaplanerare

Verksamhet C

... anser chefen att normtalet bidragit med att sänka arbetsbördan

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 76 (ca 96)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Nya lokaler, mindre adminstöd

Verksamhet D

... anser att normtalet lett till bättre arbetsmiljö och mer tillgänglig chef

Organisatorisk lösning: Ytterligare chefsled
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 20 (ca 55)
Geografisk utspridning: Utspritt (3 orter)
Antal enheter: Tre
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet E

... anser att chefens lugn och närvaro påverkar arbetsmiljön positivt

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 30 (ca 80)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 orter)
Antal enheter: En
Arbetstider: Dagtid vardagar och helger
Verksamhetstyp: Stöd
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet F

... anser att gemensamt ledarskap har lett till ökad tillgänglighet

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 24 (ca 48)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: En
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Utvecklingsledare togs bort

Verksamhet E valde att rekrytera fler enhetschefer vilket reducerade antalet medarbetare till en återgång till en äldre organisationsstruktur

1 Verksamheten tillfördes fler enhetschefer vilket reducerade antalet medarbetare för intervjuad chef från 80 till 30 personer

En enhetschef hade ansvar för 80 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter

För att uppfylla normtallet utvidgades organisationen med ytterligare enhetschefer

Förr

- Enheten hade ansvar för 80 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter
- Enheten hade ansvar för 80 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter
- Enheten hade ansvar för 80 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter

Efter

- Enheten hade ansvar för 30 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter
- Enheten hade ansvar för 30 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter
- Enheten hade ansvar för 30 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter

ACANDO

Verksamheten tillfördes fler enhetschefer vilket reducerade antalet medarbetare för intervjuad chef från 80 till 30 personer

- Enhetschefens 80 medarbetare var spridda på tre enheter och varje enhet fanns på två orter
- Idag har chefen en enhet kvar, med 20 medarbetare på en ort och 10 på en annan

3 Chefen har fått helt andra förutsättningar och kan genom fokus och ökad närvaro både göra ett bättre jobb - och ha en fritid

Genom ökad närvaro i verksamheten kan chefen bättre identifiera och driva förbättringar

Chefens förutsättningar och arbetsmiljö har förbättrats radikalt av förändringen

Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Det blev tydligt att en chef har gjort en hel del för att förbättra verksamheten och därmed öka sin förståelse för verksamheten och processer, så som att kunna identifiera och driva förbättringar.
- En ökad närvaro i verksamheten innebär att chefen kan se och känna till de utmaningar som finns i verksamheten och därmed kunna identifiera och driva förbättringar.
- Det har blivit tydligt att en chef har gjort en hel del för att förbättra verksamheten och därmed öka sin förståelse för verksamheten och processer, så som att kunna identifiera och driva förbättringar.

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

- "Jag har gått ner till heltid"
- Tidigare behövde chefen lägga mer av sin tid på problemlösning och hantering av saker som inte var på sin plats. För att hantera detta behövde han alltså vara på plats och hantera det som en chef. Det var inte heller så enkelt som att hantera det som en chef. Det var inte heller så enkelt som att hantera det som en chef.
- Han har gått ner till heltid och hanterat det som en chef. Det var inte heller så enkelt som att hantera det som en chef. Det var inte heller så enkelt som att hantera det som en chef.
- Det har blivit tydligt att en chef har gjort en hel del för att förbättra verksamheten och därmed öka sin förståelse för verksamheten och processer, så som att kunna identifiera och driva förbättringar.

ACANDO

Chefen har fått helt andra förutsättningar och kan genom fokus och ökad närvaro både göra ett bättre jobb - och ha en fritid

- Chefen arbetade förr även kvällar och helger för att räkna till och lösa verksamhetens problem
- Genom närvaro i verksamheten kan chefen både se potential för, och genomföra, förbättring
- Kraftigt reducerad tid i möten gör att chefen har kommit närmre medarbetarna och deras vardag

2 Historik med fler enheter gjorde uppdelning till given lösning, men enhetschefen såg först inget behov för förändring

Chefen såg initialt inte nytta av förändringen men ser idag utkomsten som mycket positiv

Förändringen blev relativt enkel eftersom den innebar en återgång till en tidigare organisation

Historik

- Verksamheten hade varit en enhet under en lång tid och hade varit en enhet under en lång tid och hade varit en enhet under en lång tid.
- Det fanns tre enheter och varje enhet hade varit en enhet under en lång tid och hade varit en enhet under en lång tid.
- Verksamheten hade varit en enhet under en lång tid och hade varit en enhet under en lång tid.

Förändringen

- Verksamheten blev relativt enkel eftersom den innebar en återgång till en tidigare organisation.
- Det fanns tre enheter och varje enhet hade varit en enhet under en lång tid och hade varit en enhet under en lång tid.
- Verksamheten hade varit en enhet under en lång tid och hade varit en enhet under en lång tid.

ACANDO

Historik med fler enheter gjorde uppdelning till given lösning, men chefen såg först inget behov för förändring

- Befintlig enhetsindelning förenklade valet av organisatorisk lösning med fler enhetschefer
- Chefen ser i dag att hans arbetsituation förr var ohälsosam, medarbetarna såg det tidigare
- Medarbetare och chef ser positivt på både genomförande och resultat

4 Medarbetarna uppskattar att chefen numera är mer tillgänglig, mindre splittrad och mer insatt i kommande förändringar

Chefen är insatt i kringliggande verksamhet och behöver längre stöd med administration

Arbetsmiljön för medarbetarna blir bättre när chefen är mer samlad och närvarande

Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Chefen är insatt i kringliggande verksamhet och behöver längre stöd med administration.
- Det har blivit tydligt att en chef har gjort en hel del för att förbättra verksamheten och därmed öka sin förståelse för verksamheten och processer, så som att kunna identifiera och driva förbättringar.
- Det har blivit tydligt att en chef har gjort en hel del för att förbättra verksamheten och därmed öka sin förståelse för verksamheten och processer, så som att kunna identifiera och driva förbättringar.

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

- "Ökad trygghet när chefen är tillgänglig, [chefen] kan vara en del av gruppen [och] känna av stämningar"
- Det har blivit tydligt att en chef har gjort en hel del för att förbättra verksamheten och därmed öka sin förståelse för verksamheten och processer, så som att kunna identifiera och driva förbättringar.
- Det har blivit tydligt att en chef har gjort en hel del för att förbättra verksamheten och därmed öka sin förståelse för verksamheten och processer, så som att kunna identifiera och driva förbättringar.

ACANDO

Medarbetarna uppskattar att chefen numera är mer tillgänglig, mindre splittrad och mer insatt i kommande förändringar

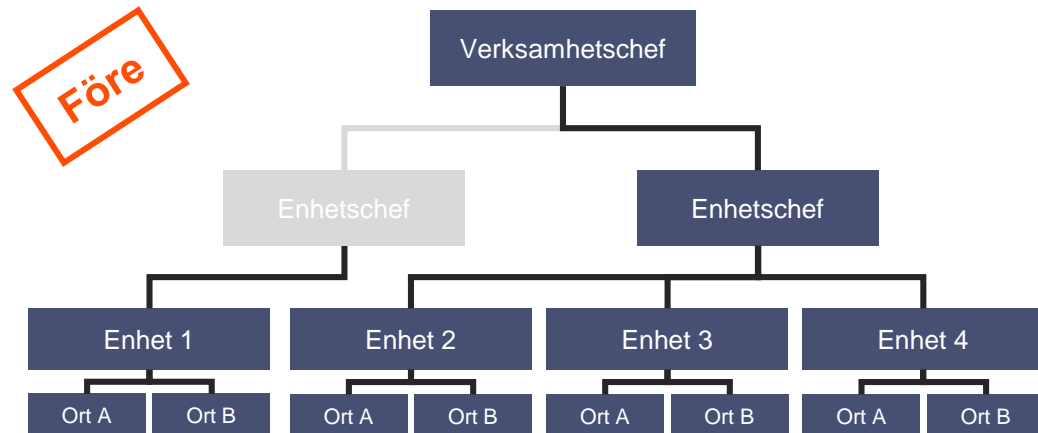
- Chefen är närvarande, fokuserad och lätt att nå - vilket sprider trygghet och lugn
- Medarbetarna ser att chefen är mer insatt i förändringar som påverkar verksamheten
- Medarbetarna behöver inte längre stötta chefen med administrativa uppgifter

”Jag har gått ner till heltid”
Chef

”Ökad trygghet när chefen är tillgänglig, [chefen] kan vara en del av gruppen [och] känna av stämningar”
Medarbetare

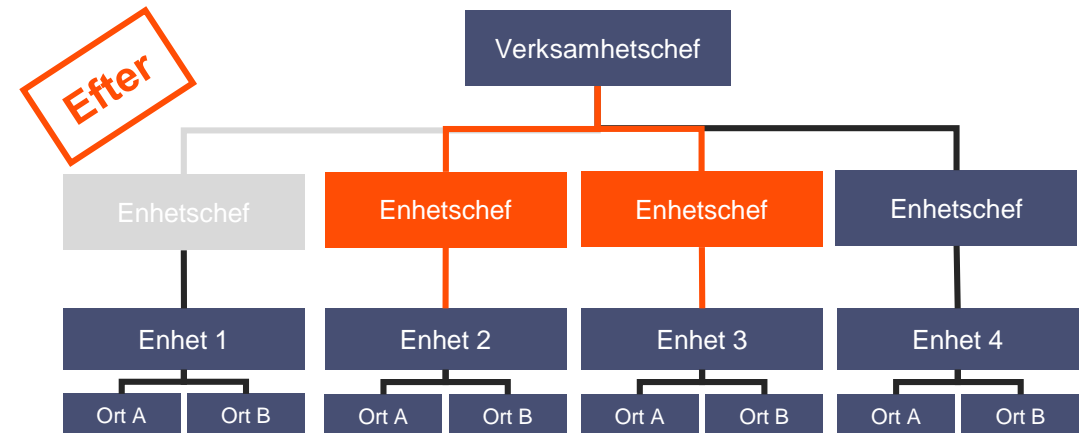
Verksamheten tillfördes fler enhetschefer vilket reducerade antalet medarbetare för intervjuad chef från 80 till 30 personer

En enhetschef hade ansvar för 80 medarbetare fördelade på tre enheter och två orter



- Enhetschefen hade ansvar för tre av verksamhetens fyra enheter, vilket innebar totalt ca 80 medarbetare
- Medarbetarna i enheterna har sina arbetsplatser på två olika orter, man arbetar antingen på ort A eller ort B, men enhetschefen är den samma
- Enheterna sitter ej samlad per ort, exempelvis kan enhet 3 sitta på ett våningsplan och enhet 4 på ett annat våningsplan, om än i samma hus
- Verksamheten är en administrativ stödfunktion till klinisk verksamhet som arbetar dagtid både vardagar och helger
- Ingen ytterligare formella chefsled fanns under enhetschefen, även om vissa medarbetare av praktiska skäl hade ett visst informellt administrativt ansvar

För att uppfylla normtalet utvidgades organisationen med ytterligare enhetschefer



- Varje enhet tilldelades en egen enhetschef, vilket för den intervjuade enhetschefen innebar att antalet medarbetare minskade till ca 30 personer
- 20 av enhetschefens 30 medarbetare finns på ort A och resterande 10 på ort B
- På ort A sitter enhetschefen mitt i verksamheten
- På ort B har hen ingen egen arbetsplats men försöker sitta nära verksamheten

Historik med fler enheter gjorde uppdelning till given lösning, men enhetschefen såg först inget behov för förändring

Chefen såg initialt inte nyttan med förändringen men ser idag utkomsten som mycket positiv



Beslutet

- Verksamhetschefen ansåg att normtalsinförandet var viktigt och prioriterade verkställande av beslutet
- Det fanns tankar om att testa ett delat ledarskap, men verksamhetschefen valde i dialog med enhetschefen att dela upp enheterna. Uppdelningen blev en naturlig lösning eftersom enheterna redan var tydligt definierade och hade varit uppdelade tidigare
- Medarbetarna var inte involverade i beslutet kring organisatorisk lösning
- När normtalet lanserades tyckte enhetschefen att det inte behövde implementeras i hans verksamhet, hen såg ingen nytta utan tyckte det funkade bra som det var
- I dag är chefen mycket nöjd över att förändringen kom, i efterhand har hen insett att den arbetsmiljö och belastning som rådde tidigare varken var hälsosam eller hållbar
- Medarbetarna var positiva till förändringen, den kändes som ett naturligt steg eftersom verksamheten tidigare varit uppdelad. Man hade också sett att enhetschefen hade en mycket ansträngd arbetssituation, att hen hade ont om tid och sällan var närvarande
- Det fanns en viss oro innan det blev klart för medarbetarna vem som skulle bli deras nya chef, men när det väl var klart gick det relativt enkelt att ställa om



Inställning till förändringen

Förändringen blev relativt enkel eftersom den innebar en återgång till en tidigare organisation



Förändringsresan

- Enhetschefen fick själv välja vilken enhet hen skulle behålla
- Den sammanslagna organisationen hade inte hunnit cementeras, vilket gjorde att det var förhållandevis enkelt att implementera förändringen
- Varken medarbetare eller chef har synpunkter på genomförandet



Resultat

- Införandet av fler enhetschefer har mottagits positivt av såväl medarbetare som enhetschef
- En ledningsgrupp bestående av enhetschefer och verksamhetschef har etablerats för samverkan och styrning mellan enheterna
- De nya enhetscheferna har i stor utsträckning rekryterats internt från den egna verksamheten

Chefen har fått helt andra förutsättningar och kan genom fokus och ökad närvaro både göra ett bättre jobb - och ha en fritid

Genom ökad närvaro i verksamheten kan chefen bättre identifiera och driva förbättringar



Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Att fokusera på en enhet har gjort det möjligt för chefen att vara närvarande i verksamheten och därmed identifiera förbättringspotential i arbetssätt och processer, se exempel nedan
- En större andel av chefens interaktion med medarbetare och kollegor kan ske på plats, istället för via telefon, vilket har ökat kommunikationens kvalitet
- Chefen kan idag driva förändringar mer gediget och i en lugnare takt, vilket gör att medarbetarna hinner ta till sig av förändringen vilket i sin tur ökar sannolikheten för lyckad effekthemtagning
- Det har blivit lite svårare att fördela arbete mellan enheterna vid ojämn arbetsbelastning, exempelvis vid sjukdom

Exempel: Medarbetarna behöver regelbundet ringa till verksamhet utanför det egna sjukhuset. För att ringa ut från sjukhuset var man tvungen att först ringa växel, som sedan kopplade samtalet vidare från sjukhuset. Det var ofta kö till växel, så detta drev en del tid. Men, man hade alltid gjort så här, och hade inga tankar på att göra annorlunda. När chefen en dag gick bredvid och iakttog verksamheten, såg hen de tidskrävande samtalen via växel och ifrågasatte den omständliga processen. Det visade sig att enheten kunde få ett eget telefonnummer, och sedan kunde man ringa ut helt själva, utan att involvera växel.

Chefens förutsättningar och arbetsmiljö har förbättrats radikalt av förändringen



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

”Jag har gått ner till heltid”

- Tidigare bestod chefens dagar mest av akut problemlösning och hen kände hela tiden att hen var på fel ställe. För att räcka till fortsatte hen att jobba hemma på kvällar och helger, till och med på nätter, och valde bort privatliv till förmån för arbete.
- Hen ångrade alltid uttag av semester eftersom det utan undantag var stora mängder arbete att ta ikapp efteråt
- Bristen på återhämtning satte sina spår på chefens fysiska och psykiska hälsa och välbefinnande
- Idag är förutsättningarna för rollen som enhetschef mycket bättre, utöver kraftigt reducerat antal medarbetare och arbetsplatser att närvara på så har chefen cirka en tredjedel så många möten, en förändring som till stor del tillskrivs normtalsinförandet
- Möjligheten att i mycket större utsträckning vara närvarande hos medarbetarna har lett till att chefen kommit dem närmre, och förstår deras arbetsvardag och behov bättre

Medarbetarna uppskattar att chefen numera är mer tillgänglig, mindre splittrad och mer insatt i kommande förändringar

Chefen är insatt i kringliggande verksamhet och behöver ej längre stöd med administration



Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Idag kan enhetschefen vara mer insatt i de beslut som tas av verksamhetschefen för den vårdverksamhet som enhetschefens medarbetare stödjer – och därmed hur dessa beslut påverkar enheten
- Chefen upplevs ha större möjligheter att följa upp och driva förändring jämfört med tidigare, exempelvis har man fått till en förändring av hur schemalagningen görs

Exempel: Tidigare stöttade några medarbetare enhetschefen med olika typer av administration, som en form av inofficiell sektionsledare. Detta extra stöd behöver inte enhetschefen längre, vilket innebär att alla medarbetarna istället kan ha 100% fokus på ordinarie verksamhet.

Arbetsmiljön för medarbetarna blir bättre när chefen är mer samlad och närvarande



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

- Man upplever att chefen har ett annat lugn, att hen kan vara mer närvarande eftersom hen inte längre är splittrad mellan många olika ärenden och platser parallellt
- Idag kan medarbetarna träffa chefen på plats, man vet vilka dagar i veckan chefen är på vilken ort och att hen kommer ha tid att ses
- Medarbetarna ser chefen regelbundet sitta på sin arbetsplats och de vet att hen alltid har tid om de kommer och knackar på
- Tidigare kom chefen bara förbi när det fanns problem att lösa, att chefen nu är på plats regelbundet skapar trygghet och lugn
- Chefen kan själva upptäcka och tidigt agera om något inträffar, exempelvis om en medarbetare inte mår bra, istället för att medarbetaren själv måste aktivt be om hjälp
- Chefen har haft tid att arbeta proaktivt med samarbete och gruppdynamik inom enheten, genom att äska medel och ordna en slags kick-off med övningar för gruppen – det har inte skett tidigare

”Ökad trygghet när chefen är tillgänglig, [chefen] kan vara en del av gruppen [och] känna av stämningar”

Verksamhet F mötte normtalet genom att gå från ett biträdande till ett gemensamt chefskap med högre tillgänglighet

Verksamhet A

... anser att normtalet bidragit till att chefen kan arbeta mer proaktivt

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 37 (ca 70)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 platser)
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dagverksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Sammanslagningar av enheter

Verksamhet B

... anser att normtalet bidragit till ett mer nära chefskap

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 60 (ca 100)
Geografisk utspridning: Utspritt (8 platser)
Antal enheter: Åtta
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Schemaplanerare

Verksamhet C

... anser chefen att normtalet bidragit med att sänka arbetsbördan

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 76 (ca 96)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: Fyra
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Nya lokaler, mindre adminstöd

Verksamhet D

... anser att normtalet lett till bättre arbetsmiljö och mer tillgänglig chef

Organisatorisk lösning: Ytterligare chefsled
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 20 (ca 55)
Geografisk utspridning: Utspritt (3 orter)
Antal enheter: Tre
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet E

... anser att chefens lugn och närvaro påverkar arbetsmiljön positivt

Organisatorisk lösning: Medarbetaruppdelning
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 30 (ca 80)
Geografisk utspridning: Utspritt (2 orter)
Antal enheter: En
Arbetstider: Dagtid vardagar och helger
Verksamhetstyp: Stöd
Övriga ändringar: Inga

Verksamhet F

... anser att gemensamt ledarskap har lett till ökad tillgänglighet

Organisatorisk lösning: Gemensamt chefskap
Medarbetarantal/chef efter (innan): ca 24 (ca 48)
Geografisk utspridning: Samlat
Antal enheter: En
Arbetstider: Dygnet-runt-verksamhet
Verksamhetstyp: Klinisk
Övriga ändringar: Utvecklingsledare togs bort

Verksamhet F mötte normtalet genom att gå från ett biträdande till ett gemensamt chefskap med högre tillgänglighet

1 **Verksamhet F - 114 - Beskrivning av verksamhetsmodell**

Normtalet uppfylldes genom att omvandla och utöka en biträdande chefsroll på deltid till gemensamt chefskap på heltid

Före

- En anslutningschef med 48 medarbetare stödd av biträdande chef med planering och bemanning
- Två anslutningschefer på heltid med samma ansvar och mandat för verksamhet och medarbetare

Efter

- Mer än 2017 arbetade på gemensamt chefskap gerer att den tidigare biträdande chefen blev fullständig, och gick upp till heltid och på heltid.
- Utökade den arbetsstyrkan på 20% för att ha en biträdande chef.
- Höjdes av kompetensgruppen för kompetensutveckling med en chef och två biträdande chefer som har ansvar för kompetensutveckling för alla kompetensgrupper med ansvar för kompetens, uppgifterna tilldelades och cheferna i kompetensgruppen för en biträdande chef och kompetens.

ACANDO

Normtalet uppfylldes genom att utöka en biträdande chefsroll på deltid till gemensamt chefskap på heltid

- Två heltidschefer på 48 medarbetare istället för en chef, biträdande chef på 60% samt utvecklingsledare på 20%
- Sektionsledare driver kompetensgrupper för verksamhetsutveckling

2 **Verksamhet F - 214 - Beskrivning av förändringsprocess**

Medarbetare och chefer såg positivt på normtalet och gemensamt chefskap givet vanan vid att ha en biträdande chef

Gemensamt chefskap valdes eftersom alla medarbetare finns på en samlad arbetsplats

Förändringsresan förenklades av att cheferna kände varandra sedan tidigare

Stöd

- Verksamhetschefen informerade processen med att utöka till chefer för gruppen, men följande av att alla till på arbetstid istället för att vara på en annan plats eller i en annan del av verksamheten. Detta gjorde att cheferna kunde ha en bra förståelse för varandra och för de andra cheferna som arbetade på andra arbetsplatser.
- Cheferna hade tidigare varit tillsammans på en arbetsplats och hade en god förståelse för varandra och för de andra cheferna som arbetade på andra arbetsplatser.
- Medarbetarna upplevde att de hade en god förståelse för varandra och för de andra cheferna som arbetade på andra arbetsplatser.

Stödning till verksamheten

- Både medarbetarna och cheferna hade en god förståelse för varandra och för de andra cheferna som arbetade på andra arbetsplatser.
- Effektiva del medarbetarna hade en god förståelse för varandra och för de andra cheferna som arbetade på andra arbetsplatser.
- Cheferna hade tidigare varit tillsammans på en arbetsplats och hade en god förståelse för varandra och för de andra cheferna som arbetade på andra arbetsplatser.
- Förändringsresan förenklades av att cheferna kände varandra sedan tidigare.

ACANDO

Medarbetare och chefer såg positivt på normtalet och gemensamt chefskap givet vanan vid att ha en biträdande chef

- Gemensamt chefskap valdes för att inte dela upp medarbetare med samma arbetsplats
- Vanan vid att ha biträdande tjänst förenklade genomförandet för både chef och medarbetare
- Cheferna planerar så att en av dem alltid ska vara tillgänglig på plats

"Mår arbetsplatsen bra [och] mår våra medarbetare bra, så ger vi en väldigt god vård"
Chef

3 **Verksamhet F - 314 - Konsekvenser av normtal enligt chef**

Förändringen gör det möjligt att kombinera proaktivt långsiktigt arbete med hög tillgänglighet och dagligt stöd till medarbetare

Cheferna kan i större utsträckning arbeta proaktivt och med långsiktigt perspektiv

Ökad närvaro och tillgänglighet till chefsledet ger trygghet och nöjda medarbetare

Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- "Vi kan planera framåt på ett helt annat sätt"
- Cheferna upplever att de har mer tid till långsiktiga investeringar, kompetensutveckling och utbildning.
- Det har blivit tydligt för cheferna att de har mer tid till långsiktiga investeringar, kompetensutveckling och utbildning.
- Det har blivit tydligt för cheferna att de har mer tid till långsiktiga investeringar, kompetensutveckling och utbildning.
- Det har blivit tydligt för cheferna att de har mer tid till långsiktiga investeringar, kompetensutveckling och utbildning.

Konsekvenser på arbetslivet enligt chef

- "Mått uppskattas bra [och] mår våra medarbetare bra, så ger vi en väldigt god vård"
- Cheferna upplever att de har mer tid till långsiktiga investeringar, kompetensutveckling och utbildning.
- Förändringen har gjort det möjligt att kombinera proaktivt långsiktigt arbete med hög tillgänglighet och dagligt stöd till medarbetare.
- Det har blivit tydligt för cheferna att de har mer tid till långsiktiga investeringar, kompetensutveckling och utbildning.
- Det har blivit tydligt för cheferna att de har mer tid till långsiktiga investeringar, kompetensutveckling och utbildning.

ACANDO

Förändringen gör det möjligt att kombinera långsiktigt arbete med hög tillgänglighet och dagligt stöd till medarbetare

- Cheferna kan arbeta strukturerat med exempelvis investeringsplan, kompetensutveckling, årshjul
- Att alltid ha en chef på plats, även under semesterperioder, förbättrar arbetsmiljö för både chef och medarbetare
- Sjukskrivningstalen har minskat

4 **Verksamhet F - 414 - Konsekvenser av normtal enligt medarbetare**

Medarbetarna upplever att chefsfunktionen är mer tillgänglig vilket möjliggör ökat stöd med prioritering vid arbetstoppar

Medarbetarna kan få stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten

En tillgänglig, närvarande och mindre stressad chefsfunktion leder till bättre arbetsmiljö

Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- "Den bästa tillgången till chef har gjort att det blivit lättare att få hjälp med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten."
- Medarbetarna upplever att de har mer stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten.
- Medarbetarna upplever att de har mer stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten.
- Medarbetarna upplever att de har mer stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten.

Konsekvenser på arbetslivet enligt medarbetare

- "Känns ändå som att de är mindre stressade nu på något sätt, faktiskt"...
- Medarbetarna upplever att de har mer stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten.
- Medarbetarna upplever att de har mer stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten.
- Medarbetarna upplever att de har mer stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten.

ACANDO

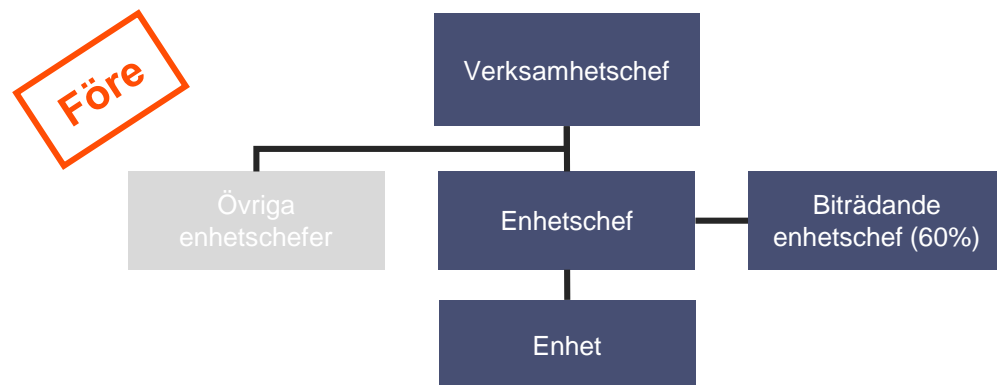
Medarbetarna upplever att chefsfunktionen är mer tillgänglig vilket möjliggör ökat stöd med prioritering vid arbetstoppar

- Cheferna är mer tillgängliga, exempelvis turas de om att möta upp nattskiftet när de går av
- Chefen kan gå in och stödja vid operativa problem, så att alla medarbetare kan fokusera på patienterna ute i verksamheten
- Fördel att två chefer kan ge olika perspektiv

"Känns ändå som att de är mindre stressade nu på något sätt, faktiskt"...
"de verkar inte så pressade, det verkar som att de samarbetar väldigt bra"
Medarbetare

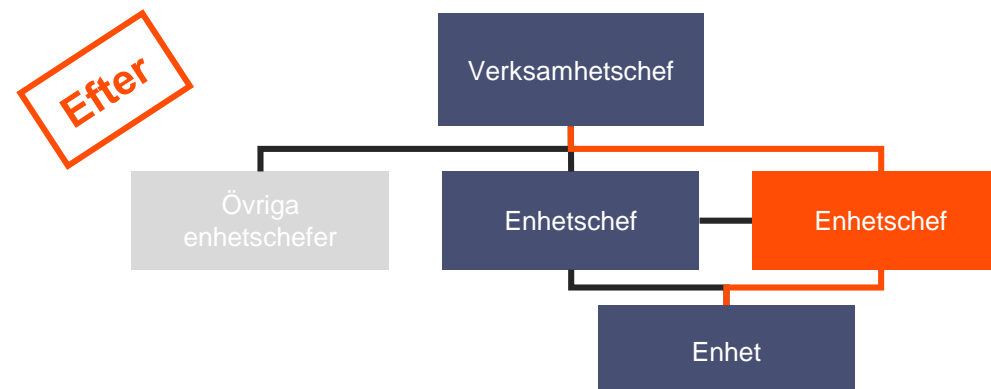
Normtalet uppfylldes genom att omvandla och utöka en biträdande chefsroll på deltid till gemensamt chefskap på heltid

En enhetschef med 48 medarbetare stödd av biträdande chef med planering och bemanning



- Enhetschefen hade ansvar för 48 medarbetare, verksamma på en fysisk arbetsplats
- En medarbetare stöttade som biträdande chef med schemaläggning och bemanning på 60% av sin arbetstid och hade ytterligare 20% avsatt som utvecklingsledare för enheten
- Verksamheten är aktiv dygnet runt
- Varje skift har en medarbetare uttalat ansvar för bemanning, ett ansvar som tas av sektionsledare om sådan är i tjänst, annars annan medarbetare på plats
- I enheten finns grupper, ledda av sektionsledare, som driver verksamhetsutveckling för olika kompetensområden med mandat att, exempelvis, uppdatera rutiner och checklistor
- Stödfunktioner finns ej i direkt anslutning till verksamheten

Två enhetschefer på heltid med samma ansvar och mandat för verksamhet och medarbetare



- Mars 2017 infördes ett gemensamt ledarskap genom att den tidigare biträdande chefen gavs fullt mandat, och gick upp till enhetschef på heltid
- Tjänsten som utvecklingsledare på 20% försvann in i de två chefstjänsterna
- Hälften av medarbetarna har utvecklingssamtal med ena chefen i två år, därefter byter man och har samtalen med den andra chefen i efterföljande två år
- Sektionsledarna har samma roll som tidigare

Medarbetare och chefer såg positivt på normtalet och gemensamt chefskap givet vanan vid att ha en biträdande chef

Gemensamt chefskap valdes eftersom alla medarbetare finns på en samlad arbetsplats



Beslutet

- Verksamhetschefen initierade processen med att införa två chefer för gruppen, men förslaget om att dela lika på ansvaret istället för att dela gruppen kom från cheferna själva. I och med att verksamheten är samlad på en fysisk plats ville man även hålla ihop medarbetarna som en grupp och såg chefsrollen som en samlad funktion, fördelad på två personer.
- Cheferna hade deltagit i ett VGR-seminarium där andra som arbetade med gemensamt ledarskap berättade hur de gjorde, och cheferna tilltalades av detta sätt att arbeta



Inställning till förändringen

- Både medarbetare och chefer hade en positiv inställning till förändringen
- Eftersom det sedan tidigare fanns en biträdande chef, och samma person fick den nya chefstjänsten var medarbetarna på sätt och vis vana vid att ha två chefer, samt vid dessa specifika personer
- Cheferna såg fram emot att ha samma mandat och mer tid, samt hoppades att känslan av otillräcklighet skulle minska
- Från chefsledet fanns en förhoppning om att få mer möjlighet att arbeta med verksamhetsutveckling, vilket prioriterats ner till förmån för att hantera bemanning, rekrytering och akuta frågor

Förändringsresan förenklades av att cheferna kände varandra sedan tidigare



Förändringsresan

- I samband med förändringen togs en tjänst som utvecklingsledare på 20% bort från avdelningen, och inkluderades som en del av chefstjänsterna
- Cheferna kände varandra sedan tidigare, vilket de anser gjorde förändringen smidigare att genomföra, samt att deras samarbete kom upp i fart snabbare. Cheferna var medveten om att det gick att få stöd och coachning från HR för att få ett gemensamt chefskap att fungera, men upplevde inte att det behövdes
- Medarbetarna upplevde till en början en del oklarheter kring ansvarsområden för respektive chef, samt att cheferna gjorde en del aktiviteter tillsammans, men nu fungerar det bra



Resultat

- Enheten har två chefer på 100% vardera istället för en på 100% kombinerat med en biträdande chef på 60% och en utvecklingsledare på 20%.
- Cheferna planerar sina dagar och fördelar arbetet så att åtminstone en av dem ska vara tillgänglig för frågor och ärenden från verksamheten och medarbetarna
- Sjukskrivningstal har gått ner, men det är svårt att säga hur stor inverkan normtalsförändringen specifikt har haft
- Medarbetarna uppskattar den ökade tillgängligheten till cheferna
- Cheferna upplever att de gör ett bättre jobb när de är två och kan kombinera långsiktighet med operativt stöd till verksamheten

Förändringen gör det möjligt att kombinera proaktivt långsiktigt arbete med hög tillgänglighet och dagligt stöd till medarbetare

Cheferna kan i större utsträckning arbeta proaktivt och med långsiktigt perspektiv



"Vi kan planera framåt på ett helt annat sätt"

Konsekvenser på verksamheten enligt chef

- Cheferna upplever en större möjlighet att arbeta med verksamhetsutveckling idag
- Man har en bättre planering för exempelvis investeringar, kompetensutveckling och utbildning
- Det har funnits tid att ta fram och följa ett årshjul för verksamheten, vilket ger en större framförhållning och proaktivitet
- Det finns numera en årsagenda för utbildningar, en plan för vem som ska gå vilka utbildningar och när
- Det finns alltid en chef närvarande på plats om problem uppstår

Exempel: Varje år ombedes enhetscheferna att sätta samman en aktivitetsplan till verksamhetschefen. Planen ska visa vad enheten vill genomföra under kommande år. Idag har chefen tid att proaktivt involvera medarbetarna i framtagandet av denna plan för att därigenom säkerställa ett gediget underlag. Tidigare togs planen fram på ett mer reaktivt tillvägagångssätt. Det var i regel redan bråttom när arbetet påbörjades och medarbetarna hann inte involveras i samma utsträckning.

Ökad närvaro och tillgänglighet till chefsledet ger tryggare och nöjdare medarbetare



"Mår arbetsplatsen bra [och] mår våra medarbetare bra, så ger vi en väldigt god vård"

Konsekvenser på arbetsmiljön enligt chef

- Chefen upplever att medarbetarna är nöjdare och mer engagerade i verksamhetsutveckling än tidigare
- Förändringen har gett respektive chef större möjligheter till reflektion och fokuserad tid eftersom den andra chefen kan vara tillgänglig istället
- Det är numera möjligt för chefen att vara ledig fullt ut på sin semester, eftersom det finns någon annan som löser av ansvaret
- Att i större utsträckning kunna ha en chef på plats ökar trygghet hos medarbetarna, exempelvis under sommarmånaderna där man tidigare hade mycket begränsad tillgång till stöd från chef
- Under perioder med medarbetar- och lönesamtal distanserade chefen tidigare sig från verksamheten, nu kan man med planering se till att det finns en chef tillgänglig även då
- Antalet sjukskrivningar och rehabiliteringsärenden har minskat kraftigt med normtalet som en möjlig del av förklaringen

"Sjukskrivningstal har blivit avsevärt mycket bättre"

Medarbetarna upplever att chefsfunktionen är mer tillgänglig vilket möjliggör ökat stöd med prioritering vid arbetstoppar

Medarbetarna kan få stöd med operativa problem och därmed behålla fokus på patienten



Konsekvenser på verksamheten enligt medarbetare

- Den ökade tillgängligheten till chef har gjort det betydligt lättare att få stöd vid operativa problem och med prioritering vid hög arbetsbelastning, se exempel nedan
- I och med att det är två chefer finns större möjlighet att ha en chef på plats under flera av dygnets timmar, vilket är värdefullt för en dygnet-runt-verksamhet
- Cheferna turas om att komma tidigt och möta upp den avgående nattpersonalen, vilket innebär att problem och frågor från de skiften kan fångas upp på ett bättre sätt än tidigare
- De senaste åren har varit präglade av sparbetning, vilket gör att möjligheten att genomföra förändringsförslag, även med två chefer, upplevs starkt begränsad

Exempel: Enheten har ett ofta oförutsägbart och plötsligt inflöde av nya patienter. Man tar även hand om patienter som inte ännu har fått plats på sin tilltänkta enhet på sjukhuset. Ibland innebär dessa två omständigheter att personal måste ringa runt till andra delar av sjukhuset för att flytta patienter dit och därigenom frigöra plats för nya, inkommande patienter. Tidigare fick en medarbetare avlägsna sig från det patientnära arbetet och istället ta sig an den här typen av omedelbara åtgärder. Tack vare den ökade tillgängligheten kan man idag istället involvera en chef och be denna hantera situationen så att medarbetarna kan ha fullt fokus på patienterna.

En tillgänglig, närvarande och mindre stressad chefsfunktion leder till bättre arbetsmiljö



Konsekvenser på arbetsmiljön enligt medarbetare

”Känns ändå som att de är mindre stressade nu på något sätt, faktiskt”... ”de verkar inte så pressade, det verkar som att de samarbetar väldigt bra”

- Det är en betydligt högre tillgänglighet till chefsledet nu, någon av de två finns i regel alltid på plats och cheferna är tydliga med vem som kommer att vara var under veckan
- Medarbetarna upplever att cheferna kan närvara mer i verksamheten än tidigare, de kommer regelbundet ut från sina arbetsplatser och stämmer av hur det går
- Medarbetarna upplever även en betydande förbättring när det gäller chefernas förmåga att stödja och prioritera vid hög arbetsbelastning
- Det ses som en fördel att ha två olika chefer att vända sig till och genomföra utvecklingssamtal med eftersom man får fler perspektiv, personligheter och kompetenser in i relationen mellan medarbetare och chef
- Man uppfattar det som att cheferna har en mindre stressad arbetsmiljö eftersom de kan bolla frågor med varandra och har möjlighet att jobba parallellt med operativa och strategiska frågor

Innehåll

Sammanfattning och rekommendation

Bakgrund och metodik

Sammanställning av intervjuer, per verksamhet

- Organisatorisk lösning

- Förändringsprocess

- Konsekvenser av normtalet enligt chef

- Konsekvenser av normtalet enligt medarbetare

Slutsats och nästa steg

Normtalsarbetet har gett chefer bättre förutsättningar genom en förbättrad arbetsmiljö och ökade möjligheter för proaktivitet

Vilka konsekvenser har normtalet 10-35 haft för chefer och medarbetare inom VGR?



Konsekvenser



Minskat antal ansvarsområden för chefen

De undersökta verksamheterna har valt tre olika typer av organisatoriska lösningar för att nå normtalet: (1) Gemensamt chefskap, (2) Medarbetaruppdelning, och (3) Nytt chefsled. Alla tre lösningar har minskat ansvarsområdet för chefen



Närmare relationer mellan chefer och medarbetare

En konsekvens av minskade ansvarsområdena för cheferna är att de i större omfattning kan närvara fysiskt hos sina medarbetare, detta anses exempelvis ha lett till fler interaktioner mellan chef och medarbetare – vilket anses ha inneburit snabbare feedbackloopar för framtida förbättringsåtgärder



Ökad trygghet för medarbetare i yrkesrollen

Medarbetarna lyfter att den ökade fysiska närvaron från cheferna skapar en trygghet i verksamheten, bara vetskapen att frågor fort kan eskaleras till chefen anses vara tillräcklig i många fall. Det lyfts som viktigt i vårdssituationer med krav på snabba beslut



Minskad andel cheftid som läggs på akuta åtgärder

Chefer upplever att de efter förändringen kan – till skillnad från innan – fokusera mer på proaktiva åtgärder och att allt mindre tid behöver läggas på "brandsläckning"



Ökat chefsfokus på verksamhetsutveckling

Av ansvarsområdena för chefskapet anses det läggas mer tid på verksamhetsutveckling och planering. Cheferna ser – till skillnad från innan – möjligheter att effektivt styra verksamheten. Medarbetare ser sig ha större möjligheter till att driva verksamhetsutvecklingsprojekt



Minskat informellt ansvar hos medarbetargrupper

Tidigare har sektionsledare tagit ett ledaransvar utan ett formellt chefskap, detta har – i vissa fall – inneburit en roll som ska levereras utan att kunna kravställa. Idag hanteras mer av den leveransen av formella chefer



Chefsuppdraget anses tillåta större balans mot privatlivet

Förväntningarna på cheferna anses varit mer omfattande än en tjänst och cheferna ser normtalet som en förändring som minskat arbetsbördan och skapat större balans mot privatlivet



Medarbetare tycker sig kunna observera att chefen mår bättre

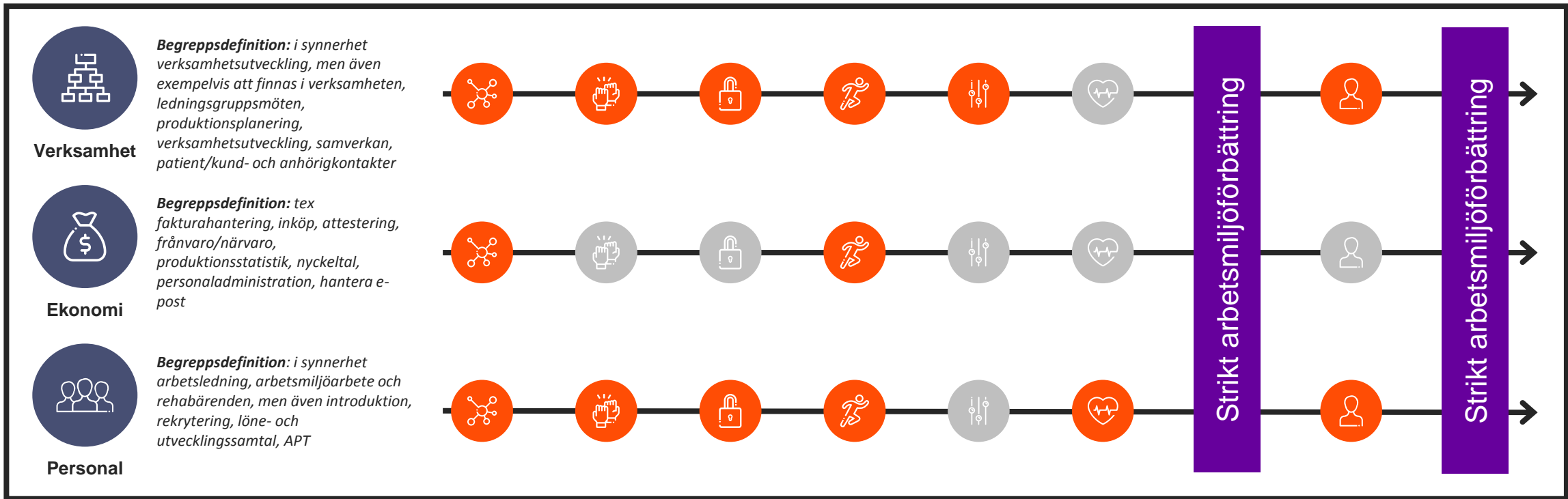
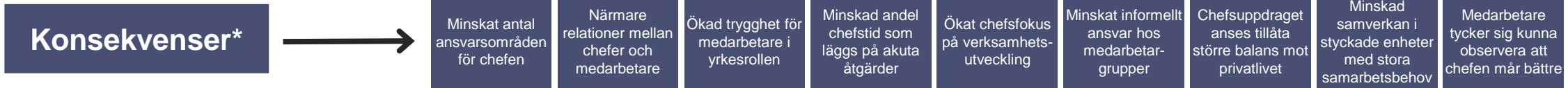
Medarbetarna tycker att chefen i många fall ser ut att må bättre efter normtalet. Exempel på detta är chefer som anses närvara både fysiskt och mentalt, chefer som hinner sitta och prata, och chefer som allmänt ser gladare ut



Minskad samverkan i styckade enheter med stora samarbetsbehov

I enheter som delats anses det finnas reducerade möjligheter till samverkan avseende frågor som personalväxling och det anses även vara svårare att utbyta information mellan enheterna

Chefers organisatoriska förutsättningar anses ha förbättrats – vilket anses bidra till en förbättrad verksamhet och arbetsmiljö



* Sammanställningen syftar till att åskådliggöra möjliga relationer mellan konsekvenser och chefsuppdraget – Sammanställningen kartlägger inte något identifierat orsakssamband

● Trolig inverkan på perspektiv inom chefsuppdraget (samt arbetsmiljö)

● Mindre trolig inverkan på perspektiv inom chefsuppdraget

Förslag på framtida initiativ för att bekräfta hypoteser och driva förbättringsarbete

Notera: Programplanen illustrerar endast ett hypotetiskt upplägg. En mer detaljerad plan måste utvecklas med hänsyn till ex. budget, tillgängliga resurser och efter hur den bäst stödjer andra initiativ inom VGR

		2019				2020				2021				
Förslag på initiativ		Kv 4	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4
1	Nulägeskartläggning av organisatoriska lösningar i koncernen för att kunna förstå hur långt koncernen kommit i förändringsresan	■												
2	Kvantitativ analys och identifiering av viktiga samband för att kunna förstå vilka faktorer som är mest signifikanta för chefens förutsättningar		■	■	■	■								
3	Använd förståelsen för olika faktorer för fortsatt arbete med normtalet för att kunna driva förändringsarbete där störst nyttoeffekt kan nås						■	■	■	■	■	■	■	■
4	Integrera arbetet med styrmodell och fortsätt driva kontinuerliga förbättringar för att styra verksamheten mot bättre prestation						■	■	■					
5	Undersök nyttoeffekten av schemalägningsfunktioner i verksamheter med höga krav på tillgänglighet (Ej del av normtalsarbetet)		■	■	■									



Appendix

Intervjuguider

Begreppsdefinition VEP

Intervjuguide - Chefer

1. Kontexten

- Hur länge har du jobbat i din nuvarande befattning resp. som chef sammantaget?
- Vad skulle du säga är kärnuppdraget på enheten/verksamheten/avdelningen?
- Hur benämns din position?
- Hur benämns positionen över dig?
- Har du någon eller några underställda arbetsledare och vilken funktion har de i så fall? Med arbetsledare avses en person som har ett mer eller mindre formellt ansvar. (*Rita gärna organisation*)
- Var är din arbetsplats lokaliserad – i förhållande till de du arbetar med (*medarbetare, egen chef, stödfunktioner etc. Med stödfunktioner avses ofta HR, IT, Ekonomi, Verksamhetsutveckling, Administrativa chefer, Logistiker, Schemaläggare – men om personen som intervjuas befinner sig i en stödjande verksamhet, så utgör den kärnverksamhet.*)
 - Finns stödet nära att tillgå – eller bestäms det centralt?
- Hur många medarbetare hade du ansvar för innan normtalsarbetet? (*här gäller antal huvuden som chefen har personalansvar för, inte antal heltider*).
- Hur många medarbetare har du ansvar för idag (*här gäller antal huvuden som chefen har personalansvar för, inte antal heltider*)?
- Hur länge har du haft ansvar för ett medarbetareantal som ligger inom normtalet? (10-35 medarbetare)

2. Processen

- Hur såg du som chef på normtalet när du först hörde talas om beslutet?
 - Har eventuella farhågor besannats?
 - Har eventuella förhoppningar infriats?
 - Vad tänker du om beslutet nu?
- Hur har andra runt omkring dig reagerat på beslutet?
 - Vilka har varit mest positiva?
 - Vilka har varit mest negativa?
 - Hur pratas det om beslutet idag?

- Vad har ni valt för organisatorisk lösningen för att nå normtalet? (*t.ex. ytterligare chefsled, delad enhet, gemensamt ledarskap*)
 - Hur resonerade ni er fram till just den organisatoriska lösning ni har idag?
 - Vilka var inblandade i den processen?
 - Hade ni nödvändiga kunskaper och stöd för att hitta en adekvat lösning?
 - Om inte, vad saknades?
 - Har det funnits någonting som varit svårt i processen?
- Gjorde ni några andra förändringar i samband med normtalsinförandet?
 - Med förändring avses sådana som påverkat chefsrollen i någon omfattning, som påverkat förutsättningar för chefsrollen.

3. Förutsättningar för chefsrollen

- Hur har normtalet påverkat **vad** du som chef gör på dagarna?
 - På vilket sätt har det påverkat ditt arbete med verksamhetsfrågor, t ex verksamhetsutveckling och verksamhetsplanering?
 - På vilket sätt har det påverkat ditt arbete med personalfrågor, t ex med arbetsmiljöfrågor och att kunna vara mer närvarande som chef?
 - På vilket sätt har det påverkat ditt arbete med budget- och administration?
- Vad är det framförallt för arbetsuppgifter som har **minskat**?
 - Kan du se några konsekvenser av förändringen? (för din egen arbetssituation som chef, för din personal och för verksamheten). Ge exempel!
- Vad är det framförallt för arbetsuppgifter som har **ökat**?
 - Kan du se några konsekvenser av förändringen? (för din egen arbetssituation som chef, för din personal och för verksamheten). Ge exempel!
- Har några **nya arbetsuppgifter kommit till** efter normtalsinförandet?
 - Kan du se några konsekvenser av förändringen? (för din egen arbetssituation som chef, för din personal och för verksamheten). Ge exempel!
- Hur har normtalet påverkat **vem** du arbetar mest med som chef?
 - egen personal
 - chefskollegor
 - egen chef
 - Stödfunktioner
 - Brukare/patienter/kunder
 - Ostörd tid
 - Kan du se några konsekvenser av förändringen? (för din egen arbetssituation som chef, för din personal och för verksamheten). Ge exempel!

- Hur har normtalet påverkat i **vilka sammanhang** du utför dina arbetsuppgifter?

- Uppbokad tid, tidsbundet arbete (på möten, i forum etc.)
- Ostört eget arbete (vid eget skrivbord)
- Ute i verksamheten etc. (ögon och öron i verksamheten, fika, gå bredvid)
- Kan du se några konsekvenser av förändringen? (för din egen arbetssituation som chef, för din personal och för verksamheten) Ge exempel!

4. Avslutning

Enligt regiondirektören var syftet med normtalet att skapa en effektiv och kvalitetssäker verksamhet genom att öka chefernas förutsättning att utföra sitt chefsuppdrag, styra och följa upp medarbetarnas och verksamhetens resultat.

- Vad är din bedömning av hur detta syfte infriats i din chefsroll?
- Vad ser du som nästa steg för att komma vidare i att uppfylla syftet med att öka förutsättningarna för dig i din chefsroll?
- Är det något som vi inte har pratat om som kan vara viktigt för att vi ska förstå effekterna av normtalsinförandet? Är det något som kommit till dig under vår intervju som du skulle vilja utveckla?
- Är det ok om vi tar kontakt med dig igenom om vi skulle behöva komplettera med någon information?



Intervjuguide – Chefer (pdf)

Intervjuguide - Medarbetare

1. Inledning

- a) Kan ni var och en beskriva vilket arbete ni har på den här arbetsplatsen och hur länge ni har arbetat här?
- b) Jobbar ni vanligtvis tillsammans?

2. Processen

2015 fattade Regiondirektören beslutet att alla chefer inom VGR ska ha ansvar för 10 till 35 medarbetare, inte fler. Syftet var att ge cheferna bättre förutsättningar att utföra sitt chefsuppdrag, och därigenom skapa bättre arbetsmiljö och verksamhet. Känner ni till denna förändring? Har alla varit med om den?

- a) När ni först hörde talas om beslutet, vad tyckte ni?
 - Har eventuella farhågor besannats?
 - Har eventuella förhoppningar infriats?
 - Vad tänker ni om beslutet idag?
- b) Vad tycker ni om sättet som förändringen genomfördes på? Utveckla.
- c) På vilket sätt var ni som medarbetare inblandade i diskussionerna om hur ni praktiskt skulle lösa förändringen på arbetsplatsen?

3. Konsekvenser

- a) Kan ni se att förändringen påverkat vad er chef gör på dagarna? Ge exempel.
- b) Kan ni se några konsekvenser av förändringen...
 - ...för chefen själv?
 - ...för verksamheten/patienterna/brukarna?
 - ...för er som personalgrupp?
 - ...för er som enskilda medarbetare?
- c) Har er chef blivit mer tillgänglig efter förändringen?
- d) Har det blivit lättare att få hjälp att prioritera vid hög arbetsbelastning?

4.) Avslutning

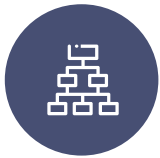
Syftet med beslutet var att ge cheferna bättre förutsättningar att utföra sitt chefsuppdrag, och därigenom skapa bättre arbetsmiljö och verksamhet.

- a) Vad ser ni som nästa steg för att detta ska bli verklighet? (fokus på organisatoriska förutsättningar, men i övrigt öppet för förslag)
- b) Är det något som vi inte har pratat om som ni skulle vilja ta upp?



Intervjuguide -
Medarbetare (pdf)

VEP (Verksamhet, Ekonomi och Personal) beskriver de tre perspektiven som chefsuppdraget innehåller



Verksamhet

Begreppsdefinition: i synnerhet verksamhetsutveckling, men även exempelvis att finnas i verksamheten, ledningsgruppsmöten, produktionsplanering, verksamhetsutveckling, samverkan, patient/kund- och anhörigkontakter



Ekonomi

Begreppsdefinition: tex fakturahantering, inköp, attestering, frånvaro/närvaro, produktionsstatistik, nyckeltal, personaladministration, hantera e-post



Personal

Begreppsdefinition: i synnerhet arbetsledning, arbetsmiljöarbete och rehabärenden, men även introduktion, rekrytering, löne- och utvecklingssamtal, APT

Kontaktuppgifter

Gunnar Arveståhl
gunnar.arvestahl@acando.com
073-082 5061

