

Beskrivning av förändringsprocessen i organisation D 1 V

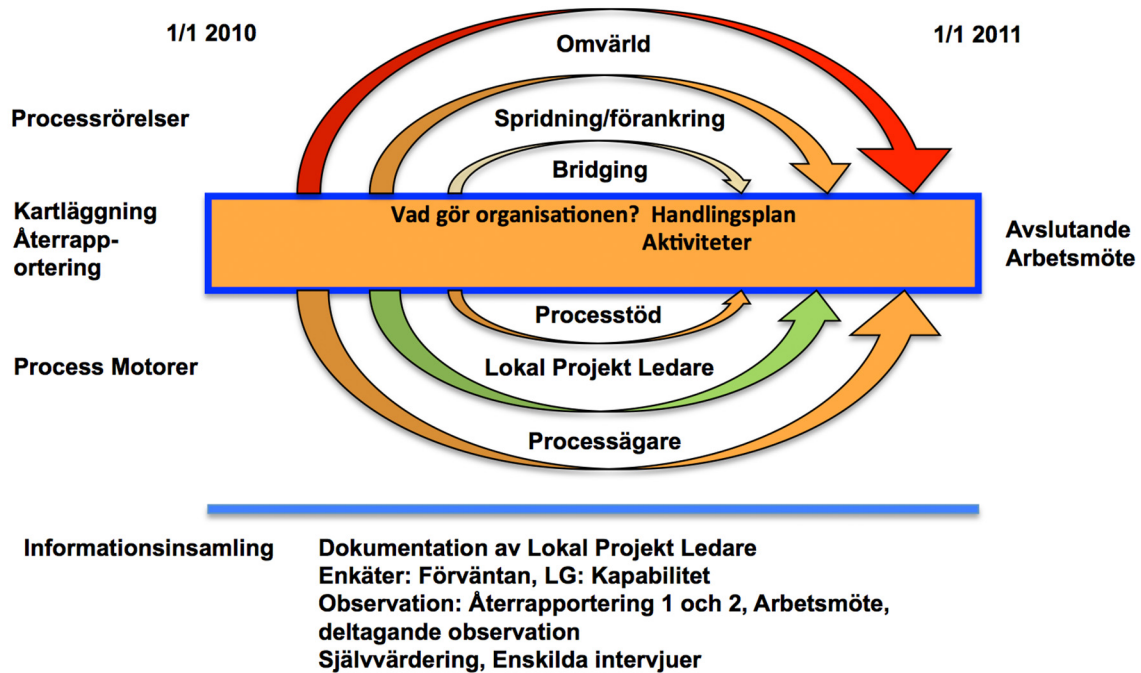
Sammanfattning

Sammantaget visar Vård- och omsorgsförvaltningen i D 1 V upp bilden av en organisation som med avseende på Chefios under processåret 2010 planerat och till vissa delar arbetat aktivt med förändringsarbetet. Under processåret har förvaltningen arbetat med frågor från i på många ledningsmöten. Tidigt kom cheferna att arbeta fram en handlingsplan som omfattar ett flertal av de problem som forskarna redovisade vid Återrapporteringarna under 2009. Förvaltningen inspirerades speciellt av Enkäten, Organisationsanalysen och Aria. Områdena förvaltningen valde att arbeta med var:

- Informationsglapp mellan organisatoriska nivåer
- Skapa gemensamt språk och bilder inom förvaltningen
- Arbetsbelastning, såsom att kartlägga behov av administrativt och tekniskt stöd

Inom förvaltningen har en hel del aktiviteter skett, exempelvis har respektive ledningsgrupp diskuterat hur organisationen påverkar chefernas arbetsbelastning. En av verksamheterna har anställt en sommarvikare och utökat administrativt stöd. Samtliga chefer har fått tillgång till en gemensam almanacka och anteckningar från förvaltningens ledningsgrupp. Enskilda chefer har redovisat ärenden för politiker och politiker har även besökt verksamheterna. Förvaltningschef har också deltagit på något ledningsgruppsmöte. Därtill har förvaltningens chefer fått lyssna på inspirationsföreläsningar. Vid årets slut kvarstår dock en del av de problem som förvaltningen velat arbeta med. Cheferna menar att det saknas tid att diskutera Enhetschefernas frågor på ledningsgruppsmötena och den hierarkiska organiseringen av relationer mellan organisatoriska nivåer har inte ändrats. Nyanställning av administrativ personal och samverkan med IT har delvis skjutits på framtiden.

En centralt bestämd organisationsförändring inom kommunen har hindrat förvaltningens förändringsarbete. Det har varit svårt för förvaltningen att driva förändringsarbete när de saknar kunskap om hur organisationen ska se ut i framtiden. Den centralt bestämda förändringen har också tagit mycket tid på ledningsgruppsmötena. Förändringsarbetet har även hindrats av att kommunikation och samarbete mellan organisatoriska nivåer har varit svårt att praktisera, såväl inom förvaltningen som mellan förvaltningen och centrala delar inom kommunen. Chefios har inte spridits i kommunen. Istället har Chefios kommit att bli ett arbete för cheferna inom förvaltningen. Den lokala projektledaren har fått ta mycket ansvar för att driva arbetet med Chefios, men har ibland saknat förutsättningar att arbeta med frågorna.



Figur1: Beskrivning och bedömning av förändringsprocessen i D 1 V

En analys utifrån de i Chefios angivna fem kriterier för en lyckad förändringsprocess ger vid handen:

1. Handlingsplaner är upprättade för de tre ledningsgrupperna och ledningsgrupperna genomför förändringar under "genomförandeåret" baserade på resultaten av kartläggningarna.
2. Ledningsgrupperna har delvis uppnått sina mål i handlingsplanerna.
3. En förbättrad och försämrade arbetssituation för cheferna, samt indikation på att verksamheten har blivit något mindre välfungerande enligt chefernas egna bedömningar. Detta enligt resultaten av de kartläggningar som görs både i interventionsförvaltningarna och jämförelseförvaltningarna före och efter interventionen.
4. Processbeskrivningen ger tecken på att det inte har skett tydliga förändringar avseende Organisationsanalysen och ARIA:s kartläggning.
5. Självvärderingen och processutvärderingen indikerar att det skett ett organisatoriskt lärande genom en ökad medvetenhet men att en konstruktiv förändringsprocess har hindrats på olika sätt.

Sammanfattningsvis klassas förändringsprocessen inom f.d. Vård- och omsorgsförvaltningen som ett misslyckat förändringsarbete med inslag av aktivt förändringsarbete men där en konstruktiv förändring har hindrats på olika sätt.

Förankring

Att delta i förändringsarbetet Chefios beslutades av dåvarande kommundirektör. Kommundirektören kontaktade Chefios och önskade vara med. Den tekniska förvaltningen inom kommunen ville ej delta i förändringsarbetet. Vård- och omsorgsförvaltningen ålades projektet av den dåvarande kommundirektören. Det fanns stora förväntningar på Chefios för att se över chefernas situation och inte minst för att kunna jämföra med andra verksamheter.

Spridning

Efter att kommunen tagit beslut att Vård- och omsorgsförvaltningen ska delta i Chefios har förvaltningen inte haft mycket samarbete med kommunledningen eller andra aktörer utanför förvaltningen om förändringsarbetet. När Förvaltningschef presenterat projektet i kommunledningsgruppen har diskussionen handlat om att förvaltningen är med i projektet och inte vad det handlar om eller vad förvaltningen arbetar med. Personalenheten har inte heller arbetat mycket med Chefios under år 2010.

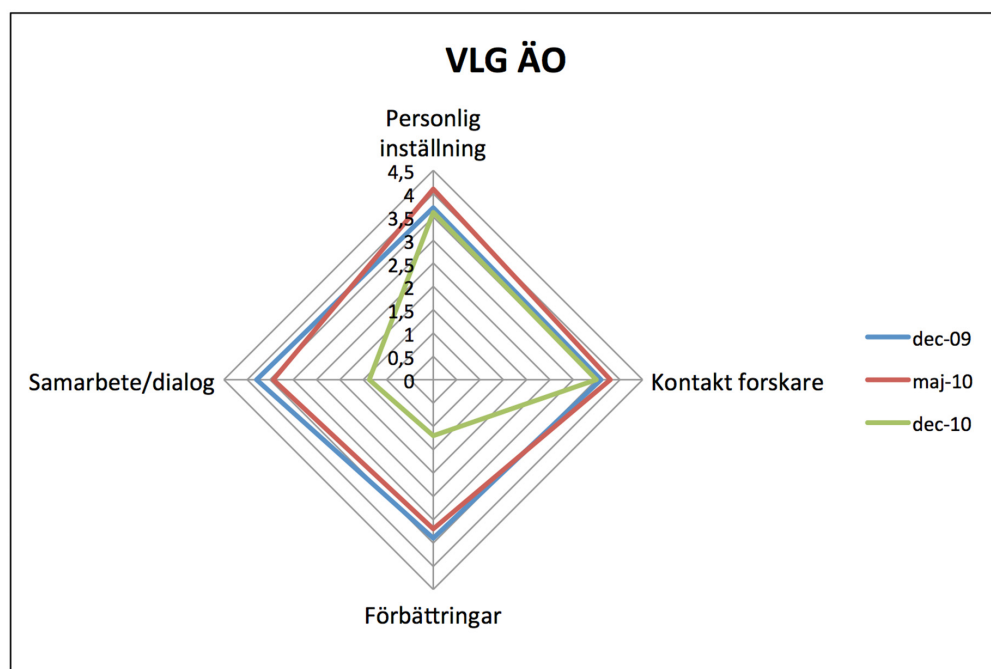
Inom förvaltningen är Chefios väl spridet. Alla inom förvaltningen känner till och diskuterar Chefios och förändringsarbetet. Frågor lyfts av Enhetschefer, Verksamhetschefer och Förvaltningschef utan att den lokala projektledaren behöver finnas på plats. Dock får den lokala projektledaren driva själva arbetet. Information och diskussioner kring Chefios tycks också hållas inom chefsgruppen. Exempelvis är inte staben inom förvaltningen involverad.

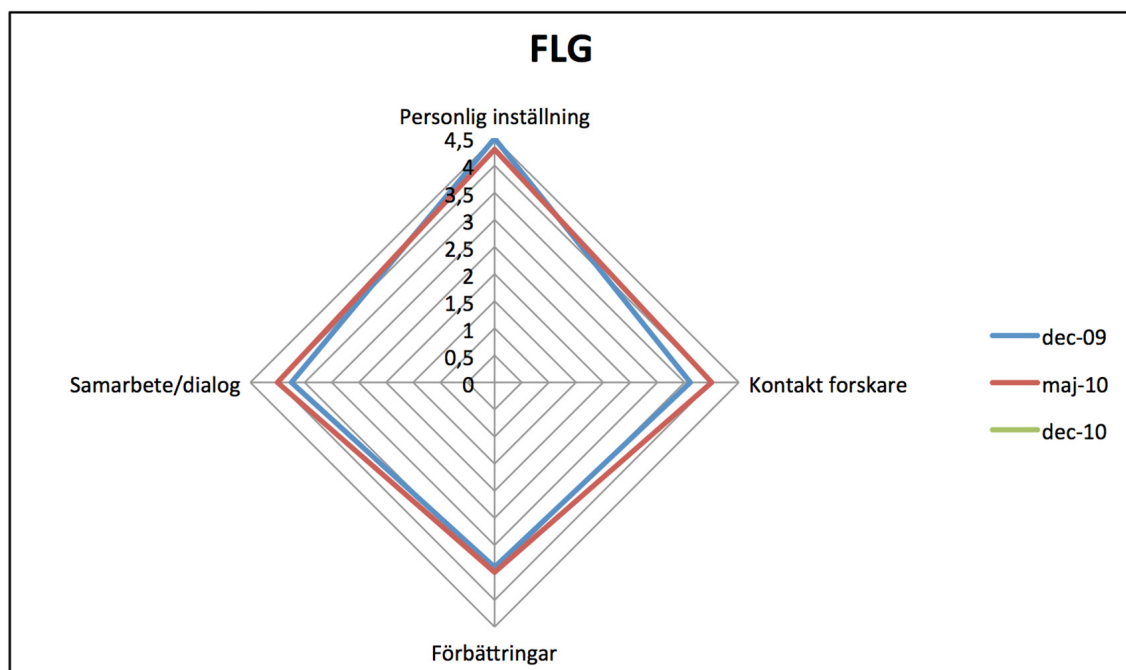
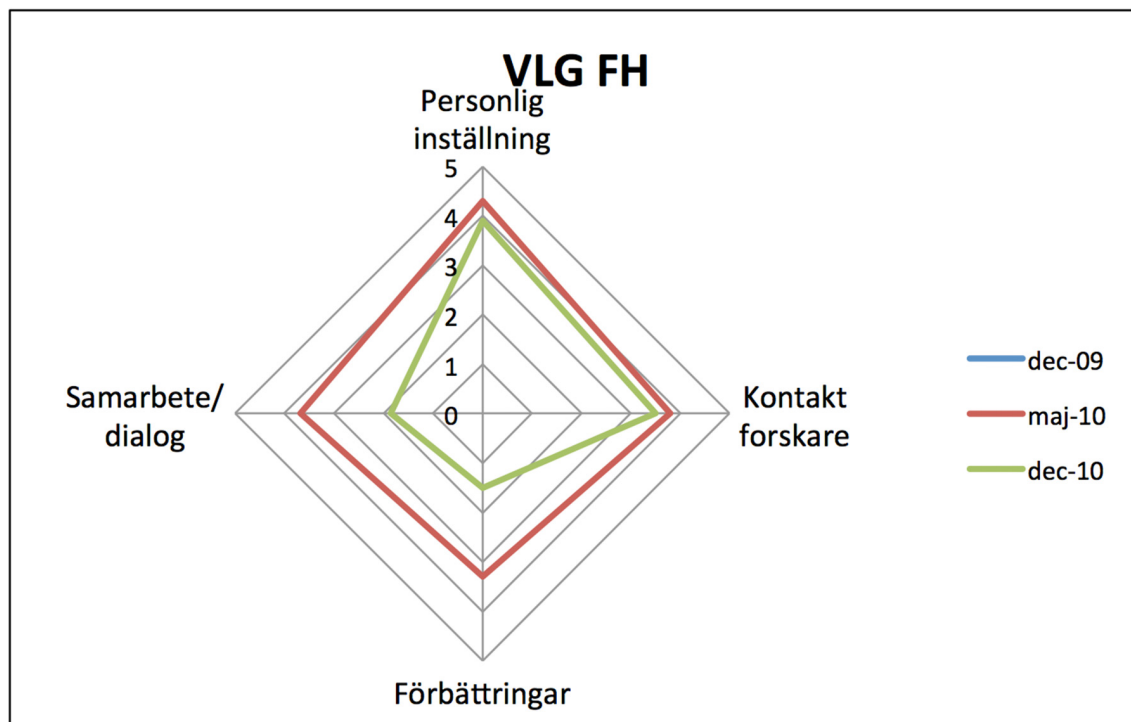
Omvärld

Redan i början av året får förvaltningen och cheferna reda på att en stor omorganisation ska ske inom kommunen. Vetskapen om att något ska ske innebär att mycket tid går till den kommande omorganisationen. Arbetet med Chefios hamnar i skymundan. Den kommande organisationsförändringen, och politiska beslut om medarbetarutbildning, har också inneburit att cheferna inom förvaltningen har fått mer att göra, vilket gett dem mindre tid till förändringsarbete inom Chefios ramar. Även centrala enheter inom kommunen har fått prioritera den kommande organisationsförändringen, samt arbete med andra, politiskt beslutade, projekt.

Bridging

Vid återrapporteringarna visade Chefios på problem som cheferna inom förvaltningen såg intressanta, exempelvis att det saknades kommunikation och samarbete mellan olika organisatoriska nivåer, att chefer inte fick tillräckligt med stöd från sin närmaste chef, saknade administrativt stöd och frågor som hur chefer inom förvaltningen talar om sitt arbete. Under året har chefernas intresse för Chefios minskat. En förklaring är ovisshet och ökad arbetsbelastning med omorganisationen, samt att cheferna upplever få förändringar trots planerade aktiviteter. Nedan visas chefernas rapporterade förväntningar på Chefios vid tidpunkterna december 2009, maj 2010 samt december 2010. Förväntningarna har inom ledningsgrupperna framför allt minskat avseende Förbättringar och Samarbete/Dialog.





Förvaltningens arbete under året

De tre ledningsgrupper som deltar i förändringsarbetet har skapat en varsin handlingsplan. Handlingsplanen har också, med hjälp av den lokala projektledaren, utvärderats. En sammanställning av de tre handlingsplanerna och utvärderingarna visas nedan.

Sammantaget har de tre ledningsgrupperna tagit sin utgångspunkt i Enkäten, Organisationsanalysen samt Arian. Ledningsgrupperna har fokuserat på att arbeta med att skapa en gemensam syn på arbetet i inom förvaltningen, samt minska informationsglappet mellan de organisatoriska nivåerna. Ledningsgrupperna har också valt att se över chefernas förutsättningar för arbetet i form av organisering, administrativt och tekniskt stöd. Under året har ledningsgrupperna arbetat aktivt mot uppsatta mål på många olika sätt (se aktiviteter för respektive ledningsgrupp nedan).

Arbetet har dock försvårats av att viktig information från högre ledningsnivåer inte alltid når Enhetscheferna. Det finns en upplevelse av att informationen snarare har centraliserats inom förvaltningen än att glappet mellan de organisatoriska nivåerna har minskat. Samarbetet mellan Enhetschef och Verksamhetschef har utvecklats men eftersom Verksamhetschefen inte alltid har kännedom om vad som händer inom förvaltningen kan även denna sakna viktig information. Det empiriska materialet indikerar också att det finns en kultur inom förvaltningen som innebär att problem inte lyfts till högre organisatoriska nivåer, varken av Enhetschefer till högre nivåer inom förvaltningen eller av Förvaltningschef till högre nivåer utanför förvaltningen. Exempelvis frågar och diskuterar inte Enhetschefer med Förvaltningschef vid det tillfälle de träffas på verksamhetens ledningsgruppsmöte, och Förvaltningschef tar inte aktivt kontakt med Personalenhet eller andra centrala enheter för att diskutera arbetet med Chefios. En förklaring till att aktörer inte lyfter frågor till högre organisatoriska nivåer kan vara att det finns upplevelser av bristande engagemang från kommunledningen. Chefios har setts som ett vård- och omsorgsprojekt och inte ett projekt som kommunledningen i D deltagit i. Personalenheten har också haft omstruktureringar och manfall som försvårat deras medverkan. En del mål i handlingsplanerna kräver stöd av kommunledningen. Det finns indikation på att aktörer inom förvaltningen upplever en maktlöshet kring dessa frågor och att det är svårt att driva förändringsarbetet aktivt.

Att fundera på

- Finns det en kultur inom förvaltningen som innebär att chefer inte lyfter och diskuterar problem med högre organisatoriska nivåer?
- Ger uppgifterna legitimitet att lyfta och diskutera problem med högre organisatoriska nivåer?

En annan förklaring till att samarbetet mellan organisatoriska nivåer har varit svårt att praktisera under året är den pågående organisationsförändring som sker inom kommunen. Den planerade och pågående organisationsförändringen har medfört att även Förvaltningschef kan sakna information om vad som ska ske med förvaltningens arbete och organisation. Arbetet med Chefios har också kommit i skymundan inom förvaltningen, och mycket fokus på ledningsgruppsmöten har istället varit på organisationsförändringen.

Samtidigt som materialet visar på hinder för förändringsarbetet inom Chefios visas också att förändringsarbetet har inneburit att medvetenheten om organisationen och dess betydelse för chefskapet har ökat inom förvaltningen. Det har även blivit mer legitimt att diskutera tidigare tabufrågor såsom behov av administrativt stöd, samt reflektera över förvaltningens förmåga att sätta gränser till centrala enheter och andra förvaltningar inom kommunen. Materialet indikerar också att Chefios till viss del blivit integrerat i det dagliga arbetet.

Handlingsplan och utvärdering - Äldreomsorg

Handlingsplan	Aktiviteter
Gemensamt språk och bilder – Diskussion om framtidens äldreomsorg – Diskussion om enhetschefens roll, strategisk eller operativ – Diskussion om enhetschefens roll, t ex HSL, rehab, bistånd – Uppdragsbeskrivningar – Förvaltningschef delar i ledningsgrupperna – Inspirationsföreläsare	– Diskuterats och kommer att ske fortlöpande – Har ännu inte diskuterats – Diskuterats på planeringsdagar och regelbundet på kategorimöten – Saknas vid utvärderingen – Har deltagit vid ett tillfälle. – Inspirationsföreläsare
Informationsglapp – Gemensamma tider för nämnd och enhetschef – Anteckningar från förvaltningens ledningsgrupp finns tillgängliga för alla chefer – Sträva efter samsyn genom diskussioner om verksamheten och roller och att förvaltningschef deltar i ledningsgrupperna	– Nämndens politiker besökt verksamheterna vid ett tillfälle, försök att få med enhetscheferna på arbetsutskott och nämnd – Anteckningar finns tillgängliga. Alla försöker läsa och fråga om oklarheter – Sker på Äldreomsorgens ledningsgrupp
Administrativt stöd – Omorganisation för administrativ personal – Nyanställning av administratör – Diskussion om krav på administratör	– En kartläggning är gjord av befintliga resurser och behov – Håller på att anställa. En person förstärker på en enhet några dagar.
Tekniska lösningar – Använda gemensam almanacka	– Alla använder almanackan
Översyn organisation – Sommarvikarie för enhetschef	– En sommarvikarie togs in
Arbetslusten – Arbeta för att alla ska ha en gemensam syn på uppdraget – Lära känna varandra utanför arbetet – Framförhållning för att minska merarbete	– Ett ständigt pågående arbete – Haft flera gemensamma aktiviteter – Fortfarande brist på framförhållning - merarbete skapas

Handlingsplan och utvärdering - Funktionshinder

Handlingsplan	Aktiviteter
Informationsglapp – Enhetschefer prioriterar och lyfter frågor – Tydliggöra vad frågor hör hemma – Regelbundna avstämningar på verksamhetens ledningsgrupp	– Enhetschefer framför frågor till verksamhetschef men det finns inte alltid tid att diskutera frågorna. En del frågor fokuseras, såsom den nya organisationen. ○ Betonad hierarkisk styrning. Brist på information skapar en känsla av brist på delaktighet. ○ Enhetschefer fick möjlighet att lyfta frågor under en eftermiddag tillsammans med politiker
Administrativt stöd – Sammanställa kringuppgifter och diskutera vem som äger uppgifterna – Tydliggöra vad stabpersoner gör – Se över praktiska göromål som städning, köksvecka – Samverkan med IT – Se över behov av administrativ tjänst	– En sammanställning är gjord – Förvaltningschefen har valt att avvakta med frågan till nya organisationen är klar. – Mycket tid går till praktiska göromål fortfarande – Fortfarande brister i samverkan med IT, en IT samordnare är anställd på staben – Sammanställningen (se ovan) visade behov för anställning av administratör. Ingen nyanställning.
Arbetsbelastning chefer – Omorganisation i syfte att få en jämnare arbetsfördelning – Tydliggöra vilka mandat enhetschef har – Anställa verksamhetsanknutna pedagoger – Enhetschef stämmer av med verksamhetschef för prioritering av arbetsuppgifter	– Omorganisation påbörjad men avbruten pga. ovisshet vad den nya organisationen i kommunen innebär – Delegationsordning avvaktar till den nya organisationen är klar – En pedagog anställd, och en ytterligare planerad – Verksamhetschef frågar regelbundet om enhetschefernas arbetssituation

Handlingsplan och utvärdering - Förvaltningsledning

Handlingsplan	Aktiviteter
Gemensamt språk och bilder – Fundera över kravspecifikation för chefer vid nyanställning – Uppdragsbeskrivningar och förutsättningar för chefer (chefs kontrakt) – Förvaltningschef delar i ledningsgrupperna – Inspirationsföreläsare	– När enstaka chefer anställts har deras erfarenheter legat som grund för huruvida de passar in – Har ännu inte diskuterats. Ligger på personalenheten. – Förvaltningschef deltagit i ledningsgrupperna vid ett tillfälle. Saknat tid till ytterligare tillfällen. Enhetscheferna efterfrågar syftet med deltagandet. – John Ylander om förändring samt Lena Lindgren om utvärdering och jämförelser
Informationsglapp – Gemensamma tider för nämnd och enhetschef – Anteckningar från förvaltningens ledningsgrupp finns tillgängliga för alla chefer	– Enskilda enhetschefer har redovisat arbete för nämnden och politiker besökt verksamheterna vid ett tillfälle. – Anteckningar finns tillgängliga.
Administrativt stöd – Omorganisation för administrativ personal på Vikadamm – Nyanställning av administratör	– Saknar dokumentering. – En administratör är anställd.
Tekniska lösningar – Använda gemensam almanacka	– Alla använder almanackan
Översyn organisation – Sommarvikarie för enhetschef inom Äldreomsorgen – Fundera kring vilken organisation som skapar en bra situation för cheferna – Översynd av enskilda arbetsplatser avseende behov av vaktmästare, en ytterligare enhetschef	– En sommarvikarie togs in – Sker kontinuerligt – Sker kontinuerligt. Ett tydligare samarbete med den tekniska förvaltningen har utvecklats.

Motorer

Den lokala projektledaren

Den lokala projektledaren driver och informerar inom förvaltningen och är med jämna mellanrum med på ledningsgruppsmöten, exempelvis har den lokala projektledaren varit med när cheferna diskuterat och formulerat handlingsplanerna. Det finns en upplevelse hos den lokala projektledaren att det är svårt att få tid till att arbeta med Chefios enligt de behov som registreras, exempelvis efterlyses mer tid att samverka med cheferna och vara med på fler ledningsgruppsmöten. Den lokala projektledaren upplever också att det är svårt att väcka Individ- och familjeomsorgens (IFO) intresse för frågorna, och den lokala projektledaren har haft svårt att driva frågorna utanför förvaltningen. Exempelvis träffar inte den lokala projektledaren kommundirektör och kommunalråd. Därtill är den lokala projektledaren borta i två månader för att arbeta i en annan roll.

Processtödjare

Den lokala projektledaren har varit med på månatliga möten med Processtödjare, och där hämtade energi i sin gränsöverskridande rörelse mellan forskarna och organisationen.

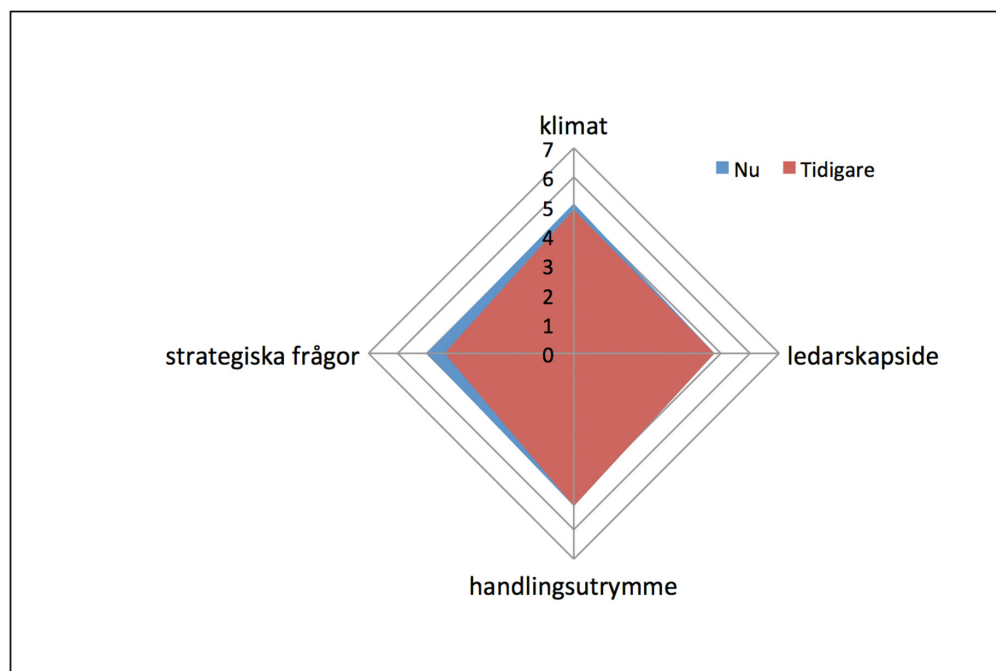
Processägare (LG kapabilitet)

Under året har den lokala projektledaren allt mer tagit över och drivit Chefios. Mycket inom respektive ledningsgrupp har istället handlat om den pågående förändringen inom kommunen. Samtidigt har arbetet med Chefios blivit integrerat i det dagliga arbetet. Projektet har lett till att helhetstänkandet och medvetenheten kring chefers förutsättningar ökat. Nedan redovisas en bedömning av ledningsgruppernas kapabilitet, vilket innebär en bedömning av om ledningsgrupperna som helhet och i samverkan arbetar med projektet och med sin egen utveckling. Vi har mätt ledningsgruppernas kapabilitet med en enkät där cheferna får självskatta sig. Resultatet visar att de två verksamhetsledningsgrupperna har utvecklats dock i mindre grad än genomsnittet. Deras ingångsvärde var dock något högre än medelvärdet för samtliga ledningsgrupper. Från förvaltningsledningsgruppen fick vi enbart två svar varför deras resultat inte kan inräknas. Mål i handlingsplanerna var emellertid att också utveckla ledningsarbetet mellan organisatoriska nivåer, dvs. att öka kommunikation och samarbete mellan organisatoriska ledningsnivåer inom förvaltningen. Det finns viss indikation på att kommunikation och samarbete har stärkts mellan Verksamhetschefsnivå och Enhetschefsnivå, men att den hierarkiska organiseringen av relationer kvarstår inom förvaltningen (se rapport Organisationsanalys). Detta innebär att ledningsgruppernas kapabilitet till viss del tycks ha stärkts inom respektive

ledningsgrupp, men ledningsarbetet mellan organisatoriska nivåer har varit svårare att praktisera och utveckla.

Ledningsgrupps arbetskvalitet i D 1 V:

D 1 V VLG ÄO



D 1 V VLG FH

