

Ledarprogrammet
”Att leda i konkurrensutsatt verksamhet”
Uppsala produktion vård och bildning

Delrapport i uppdraget Utvärdering av Kompetensstegen

Brita Gustafsson
Maj 2009

Innehåll

Inledning.....	4
Beskrivning av ledarprogrammet	4
Syfte	5
Metod	5
Resultat och analys.....	6
Intervju med utvecklingsledaren	6
Intervju med de interna konsulterna.....	6
Resultat av enkäten ställd till enhetscheferna	7
Förutsättningar för Vård och bildnings äldreomsorg att konkurrera med andra vårdgivare	7
Innehåll i utbildningssatsningen.....	7
Betydelsen för chefsrollen.....	8
Förutsättningar att arbeta med verksamhetens Vision, Affärsidé och Motto.....	8
Betydelse för medarbetare.....	9
Betydelse för de äldre.....	9
Förutsättningar att leda en konkurrensutsatt verksamhet	9
Avslutande reflektioner	10
Ledarskapets betydelse.....	10
Organisatoriska förutsättningar	10
Långsiktighet.....	11
Bilaga 1	12

Detta är en resultatredovisning av flera i uppdraget att utvärdera insatser inom ramen för Kompetensstegen i Uppsala. En mer utförlig diskussion av helheten kommer att presenteras i en slutrapport som redovisas i juni 2009.

Inledning

Uppsala kommun har från Kompetensstegen sökt statligt stöd och erhållit medel för olika kompetensutvecklingsinsatser, för samtliga aktuella vårdgivare i Uppsala under perioden 2006- 2008. Regionförbundet Uppsala län har av Uppsala kommun fått i uppdrag att utvärdera arbetet med Kompetensstegen i Uppsala. I detta samlade utvärderingsarbete ligger tyngdpunkten på att undersöka olika förutsättnings betydelse för att innehållet i kompetensutvecklingssatsningarna ska komma verksamheterna till godo i ett långsiktigt perspektiv. Det här utvecklingsprogrammet/ ledarprogrammet ”Att leda i konkurrensutsatt verksamhet” är en av de satsningar som genomförts inom äldreomsorgen inom Produktion vård och bildning, Uppsala kommun. Här presenteras resultatet av utvärderingen.

Beskrivning av ledarprogrammet

I en ansökan till Kompetensstegen om statligt stöd, för kvalitets- och kompetensutveckling inom vård och omsorg för äldre, söktes och erhöles medel för att arbeta med ”Implementering av Strategisk kompetensutvecklingsplan för äldreomsorgen 2006- 2008”. När medlen beviljats hade krav och förutsättningar förändrats och behov fanns av att fokusera på andra frågor i verksamheten. Nya krav skulle komma att ställas på verksamheten bland annat p.g.a. en ökad omfattning av konkurrensutsättning och ett planerat genomförande av en kundvalsmodell i kommunen. Därför omvandlades ansökan, med godkännande från Kommittén för Kompetensstegen, till ett ledarprogram för verksamhetens chefer under rubriken ”Att leda i konkurrensutsatt verksamhet”

Syftet med programmet var ”att rusta äldreomsorgens enhetschefer att leda en verksamhet som upphandlas i konkurrens- hur ska chefer och medarbetare lyckas?”

Målsättningen var att:

- ”låta cheferna ta del av och få förståelse för verksamhetens vision, affärsidé och motto
- ta fram ett antal verktyg som kan användas vid arbetsplatsträffar, planeringsmöten etc för att implementera förändringsarbetet bland medarbetarna
- genom omvärldsbevakning och spaning inhämta kunskap om konkurrens och eget val
- skapa delaktighet i äldreomsorgens övergripande kvalitetsarbete.”¹

Ledarprogrammet omfattade ett antal seminarier och internat, utspridda under en längre tid. Ett par interna konsulter engagerades för att leda och genomföra delar av programmet under dagarna.

Kompetensstegens allmänna utgångspunkter

Kompetensstegens allmänna utgångspunkter för beviljande av statliga medel för aktiviteter är

- att utbildningen ska ske verksamhetsnära eller verksamhetsförlagt
- att det ska finnas en långsiktighet i insatsen
- att insatserna ska utgå från ett brukarperspektiv.

¹ Programbeskrivning Att leda i förändring

De lokala utvärderingarna av Kompetensstegen ska kunna besvara om insatserna lett till kompetensförstärkning hos personalen och om det i sin tur har lett till förbättringar för de äldre.

Ledarprogrammet har i sin helhet under åren 2006- 2008 bestått av flera olika aktiviteter. I den här utvärderingen studeras bara de tre första, som genomfördes under hösten 2006 och våren 2007.

Syfte

Utvärderingens syfte är att studera enhetschefernas erfarenheter av ledarprogrammet, om de anser sig vara rustade för att leda en konkurrensutsatt verksamhet samt utbildningens betydelse för verksamheten.

Metod

För att få en övergripande bild av ledarprogrammet, bakgrund och uppläggning genomfördes inledningsvis en intervju med äldreomsorgens utvecklingsledare under våren 2007. Intervjun genomfördes i form av samtal och reflektioner utifrån ett antal öppna frågor som också kom att handla om planering, förutsättningar och genomförande av programmets första tre delar. En uppföljande intervju om Kompetensstegesatsningarna som helhet genomfördes med utvecklingsledaren under hösten 2008.

En kompletterande bild av innehållet i ledarprogrammet erhöles vid ett samtal med de interna konsulter som var med i planeringen av och genomförandet av delar i programmet.

För att ta del av enhetschefernas synpunkter på de tre första delarna av programmet när en tid förflutit efter utbildningens slut, genomfördes våren 2008 en enkätundersökning.

Målgruppen var samtliga enhetschefer inom äldreomsorgen, i fyra olika verksamhetsområden.

Enkäten skickades via e-post ut till samtliga enhetschefer inom äldreomsorgen, Produktion vård och bildning, totalt 40 personer². Efter en påminnelse hade 26 personer besvarat enkäten, dvs. 68 % av det totala antalet enhetschefer som deltagit i ledarprogrammet.

Två enhetschefer lämnade meddelande om att de avstod att besvara enkäten eftersom de ej deltagit i ledarprogrammet, p.g.a. de var nya i sin nuvarande befattning.

Enkäten inleds med en fråga om i vilket verksamhetsområde enhetschefen är verksam. Frågor ställs om förutsättningar att konkurrera med andra vårdgivare, om synpunkter på innehållet i ledarprogrammet och dess betydelse för chefsrollen. Några frågor ställs om programmets betydelse för medarbetare och de äldre. Ett par frågor ställs om förutsättningar för att arbeta med implementeringen av den fastställda verksamhetsinriktningen och om förutsättningar att leda en konkurrensutsatt verksamhet.

I följande avsnitt redovisas i sammanfattande form och analyseras utifrån utvärderingens syfte vad som framkom vid intervjuer och i enkätundersökningen.

En sammanfattning av svaren på enkäten redovisas i bilaga 1.

² Från början omfattades ett 60- tal chefer av ledarprogrammet. Men under åren har enligt utvecklingsledaren en viss omsättning skett bland enhetscheferna, bland annat p.g.a att några av äldreomsorgens enheter upphandlats av andra vårdföretag. Under de senaste tre åren har antalet enhetschefer därför minskat från ca 60 personer till att idag omfatta ca 40 personer.

Resultat och analys

Intervju med utvecklingsledaren

Utvecklingsledaren gav vid den inledande intervjun en övergripande beskrivning av bakgrund till och syfte med ledarprogrammet ”Att leda i en konkurrensutsatt verksamhet”. Från början söktes och erhöles medel från Kompetensstegen till implementering och utveckling av en strategisk kompetensutvecklingsplan för 2006- 2008 som tidigare utarbetats inom äldreomsorgen. Ambitionen var då att arbeta årsvis med planen och utifrån den genomföra inventeringar om behovet av kompetensutveckling framöver. Men p.g.a. nya och ändrade förutsättningar som uppstod under tiden för verksamheten fanns behov av att ändra inriktning. Verksamheten fick en ny chef. Nya krav uppstod samtidigt p.g.a. en ökad konkurrensutsättning vilket medförde ett behov av att rusta ledarna för att kunna möta detta. Utvecklingsledaren påpekar att den stora målgruppen för Kompetensstegen har varit den stora gruppen av vårdbiträden/ undersköterskor eftersom det är de som arbetar närmast de äldre. Men det krävs också enligt henne ett väl fungerande ledarskap. Så, efter en dialog med Kommittén för Kompetensstegen ändrades fokus i ledarprogrammet till att handla om hur det är att vara enhetschef i en konkurrensutsatt verksamhet och hur att leda i tider av ständig förändring.

Ledarprogrammet har pågått sedan hösten 2006 med seminarier, internat och föreläsningar och det har ”byggts på” och samlat cheferna i hur att leda en verksamhet som är konkurrensutsatt och i förändring. Cheferna har fått ägna sig åt den nya inriktningen för verksamheten med vision, affärsidé och motto. Tanken var sedan att enhetscheferna skulle arbeta vidare med implementering av detta i sina egna enheter. De som deltagit i ledarprogrammets första delar under hösten 2006 och våren 2007 har erhållit ett diplom.

Det har i programmet engagerats både interna konsulter och handplockade personer utifrån vilka enligt utvecklingsledaren tillfört mycket och skapat bra dialoger. Det har sedan hos cheferna medfört en önskan om fortsättning och att få arbeta vidare med detta och det har bl.a. resulterat i att en del nätverk bildats bland enhetscheferna.

Enligt utvecklingsledaren har ledarprogrammet fungerat mycket bra. Någon utvärdering har enligt utvecklingsledaren inte skett av programmet, men i hennes kontakter med enhetschefer har det framkommit att satsningen varit uppskattad.

Satsningen på chefer kommer enligt utvecklingsledaren att fortsätta på olika sätt om än i mindre omfattning än under de åren som resurser tillkommit från Kompetensstegen.

Intervju med de interna konsulterna

Vid intervjun i augusti 2007 gav de interna konsulter som engagerats för att medverka i planering och genomförande av ledarprogrammet en beskrivning av innehållet. Ledarprogrammet skulle bidra till ny kunskap hos cheferna om konkurrens och eget val och ge möjlighet att tydliggöra vilka krav det innebär och hur att rusta sig som chef.

En upptaktsdag för samtliga enhetschefer genomfördes i september 2006 där ledningen för äldreomsorgen, verksamhetsområdeschef och samtliga områdeschefer medverkade. Syftet med dagen var att stärka rollen som områdeschef och enhetschef.

Nästa steg i programmet genomfördes i november 2006 för varje verksamhetsområde under två dagars internat i Rånäs. Under samtliga internat medverkade äldreomsorgens verksamhetsområdeschef, kvalitets- och konceptchefen, områdeschef och personal- och ekonomichef för respektive verksamhetsområde.

Dagarna ägnades bl.a. åt verksamhetens tidigare utarbetade vision, affärsidé och motto och hur att fortsätta arbetet med implementering av dessa i enheterna/ arbetslagen. Här fanns inslag av teorier om ledarskap, spegling av det egna ledarskapet och individuell coaching av områdeschef. Det introducerades också och testades en ”Verktygslåda till stöd för enhetscheferna i implementeringen av vision, affärsidé och motto. Efter genomförda internat hade enhetscheferna av sina områdeschefer fått i uppdrag att i sina arbetslag arbeta vidare med implementering av verksamhetens vision, affärsidé och motto.

I april 2007 genomfördes en uppföljningsdag för samtliga chefer som också genomfördes av de interna konsulterna. Programmet omfattade erfarenhetsutbyte av implementeringsarbetet enhetschefer emellan. Det handlade också fortsatt om att rusta enhetscheferna att leda i en konkurrensutsatt verksamhet, ge mer ”in-put” när det gäller ledarskap i förändring. Som ett led i omvärldsbevakning medverkade en föreläsare från Nacka kommun angående deras erfarenhet av kundvals-system.

Resultat av enkäten ställd till enhetscheferna

Flertalet av de enhetschefer (26) som besvarat enkäterna är verksamma antingen inom hemvård eller vårdboende, ett fåtal inom båda områdena. Några enhetschefer (9) är verksamma inom jour och stöd eller annat.

Förutsättningar för Vård och bildnings äldreomsorg att konkurrera med andra vårdgivare

Samtliga enhetschefer tycker att utbildningssatsningen har förbättrat förutsättningarna att konkurrera med andra vårdgivare. Det har motiverats med att enhetscheferna upplever sig ha fått ökad kunskap och en ökad grad av medvetenhet om vad det innebär att verka i en konkurrensutsatt verksamhet, vilket i sig bidrar till en större professionalitet. Här har samlingen kring det gemensamma mottot och affärsidén upplevts betydelsefullt och bidragit till en känsla av sammanhållning kollegor emellan.

Innehåll i utbildningssatsningen

Flertalet enhetschefer är positiva till upplägg och innehåll i utbildningssatsningen. Det har även lämnats synpunkter om att de interna konsulterna som medverkat upplevts som professionella och att ha lagt innehållet på en lagom nivå.

En kommentar som kan illustrera de synpunkter som lämnats:

”Det har varit en bra växling mellan information, utbildning och eget växande”.

Några enstaka synpunkter har framkommit med ett önskemål om att det borde ha lagts större fokus på det speciella i att leda i en konkurrensutsatt verksamhet samt en upplevelse om brist på dialog i föreläsningarna om kvalitetssystemet.

Enhetscheferna är positiva till den verktygslåda som i utbildningen presenterats av de interna konsulterna. Verktynen är användbara och fungerar som bra hjälpmedel vid exempelvis planeringsdagar och arbetsplatsträffar. En enhetschef kommenterar den så här:

”Det var den delen som var den stora behållningen för mig”.

Mer än hälften av enhetscheferna har efter utbildningen använt några av verktygen och uppger bl.a. att de har bidragit till att få igång dialogen i arbetslaget.

En annan kommentar är att verktygslådan tydliggör enhetschefens roll:

"men kanske framför allt för att den visar på att chefen måste vara aktiv och kreativ för att ge medarbetarna trygghet och incitament för att medverka i utvecklingsarbete".

Synpunkter finns också om att det kan vara problem med att få personalen intresserad och att det krävs att tid avsätts för användandet och uppföljning av verktygen, vilket kan vara svårt.

En kommentar om detta från en enhetschef:

"hann inte innan nästa "grej" som var kontaktmannaskapet".

Betydelsen för chefsrollen

Efter att ha deltagit i utbildningen upplever sig enhetscheferna förstå och tänka mer affärsmässigt/ marknadsmässigt, och vet vad kommunens äldreomsorg står för. Det har bidragit till en tydlighet och trygghet i rollen som chef i förmedlingen av äldreomsorgens nya roll. De känner sig mer professionella och säkrare i mötet med medarbetarna och kan motivera sina medarbetare bättre.

Ett par kommentarer kan illustrera detta:

"Jag vet vad kommunens äldreomsorg står för, ett bra ledningssystem, bra affärsidé, motto och vision. Kan motivera min personal bättre".

"Känner mig trygg när jag måste övertyga min personal om vår nya roll i äldreomsorg".

Det upplevs positivt att arbetsgivaren satsat på enhetscheferna och att det gett en möjlighet till gemensam utveckling och utbyte med kollegor. Det bidrar till möjligheten att ta hjälp av kollegor eftersom samtliga enhetschefer deltagit i utbildningen och nu har samma utgångspunkt. Det finns ett behov av att få fortsätta träffa kollegor i motsvarande forum. Några andra kommentarer som lämnats på hur utbildningssatsningen påverkat rollen som chef/ ledare:

"Inneburit att jag tydligare ser mina "svagheter i chefsrollen "förvaltare" (tyvärr en alldeles för stor del av de förväntade enhetschefsegenskaperna hos oss) och kanske därigenom har lärt mig hantera "tråkgörat".

"Tycker att "ledarskapet" har fått stå tillbaka för "chefsskapet" i vår organisation. Som ledare är man dock lite för lite närvarande."

Det är endast en enhetschef som inte upplever sig ha någon nytta av utbildningssatsningen p.g.a. tidigare lång erfarenhet av att arbeta i en konkurrensutsatt verksamhet.

Förutsättningar att arbeta med verksamhetens Vision, Affärsidé och Motto

Flertalet enhetschefer upplever att det finns bra förutsättningar för att kunna arbeta med verksamhetens Vision, Affärsidé och Motto. De tycker bl.a. att det finns engagemang, vilja och delaktighet som också har blivit större i personalgrupperna efter att de som enhetschefer deltagit den här utbildningen. Det har skapat en tydligare målbild och en samsyn i

organisationen. Låg personalomsättning i arbetslagen kan också underlätta. På frågan om vilka förutsättningar som finns är en kommentar:

”Att vi har ett motto som faktiskt kommer att bli en succé! Det är jag övertygad om. Men vi är sena i starten och måste därför satsa på en väldigt stark spurt!”

Hinder som också upplevs bland några av enhetscheferna är tidsbrist. De har för många arbetsuppgifter och för stora personalgrupper att nå ut till för att skapa en samsyn i organisationen. Ekonomin, för låga ersättningar från uppdragsgivaren och kostnadsanpassningar upplevs av några andra enhetschefer som hinder. Här kommenteras även svårigheten att leda och utveckla nattverksamhet p.g.a. svårigheter att rent praktiskt kunna genomföra möten och utbildningsinsatser. En annan kommentar rör avsaknaden av bra samarbetspartners på landsbygden.

Betydelse för medarbetare

Flertalet enhetschefer anser att utbildningssatsningen har haft betydelse för medarbetarna. Det motiveras med att enhetscheferna fått mer kunskap vilket medfört mer medvetna chefer som tydligare kan förmedla vad det innebär att arbeta i en konkurrensutsatt verksamhet, vilket i sig gör medarbetarna mer delaktiga och bidrar till en trygghet i arbetet. En kommentar som kan illustrera detta:

”Jag som chef är laddad, utrustad och detta påverkar mycket min ledarstil och mitt sätt att jobba vidare med mina medarbetare på enheten.”

Betydelse för de äldre

En övervägande del av enhetscheferna tycker att utbildningssatsningen har haft betydelse för de äldre. En motivering som lämnats av flera är att den bidragit till att det blivit tydligare för medarbetarna att brukarna står i fokus och det har också arbetats med bemötandet till de äldre vilket i sig, enligt enhetscheferna borde resultera i positiva effekter för de äldre. Några kommentarer som lämnats om utbildningens betydelse för de äldre:

”jag är bättre rustad att besvara frågor och informera de boende och deras anhöriga.”

”vi arbetar tryggare, har mål och ett bra ledningssystem att följa”.

Förutsättningar att leda en konkurrensutsatt verksamhet

Samtliga enhetschefer känner sig efter utbildningssatsningen rustade att leda en verksamhet som är konkurrensutsatt. Här uttrycks också önskemål om att få arbeta mer tillsammans med andra i liknande verksamhet. Men några tycker ändå att det behövs mer stöd, träning och vidareutbildning. Några andra kommentarer som lämnats:

”Känner inte att tiden räcker till för alla medarbetare och brukare och att vi inte får tappa fokus på det vi ska arbeta vidare med, att ledningen måste fortsätta detta goda arbete som påbörjats för vardagsproblemen tar annars över verksamhetsutvecklingen”.

”Vi är ännu ej konkurrensutsatta som hemvården blir. Vår problematik består i högre grad av att hitta sätt att förhålla oss till de olika vårdgivare som kommer att agera inom Uppsala samt internt hur vi säkerställer att vi har och förmedlar korrekt information i detta nya som av allt att döma kommer att innehålla betydligt fler variabler än vi traditionellt haft att hantera.”

Avslutande reflektioner

Syftet med den här utvärderingen har varit att utifrån angivna förväntade effekter beskriva enhetschefernas upplevelser av de första delarna av ledarprogrammet och huruvida de känner sig rustade att leda i en konkurrensutsatt verksamhet. Resultatet visar, med reservation för bortfallet i enkätundersökningen, att enhetscheferna tycker att det har varit en bra och nödvändig satsning. De tycker att de har fått en ökad kunskap och förståelse för vad det innebär att arbeta i en konkurrensutsatt verksamhet och har stärkts i sitt ledarskap.

Ledarskapets betydelse

Tanken med Kompetensstegen var att förstärka baspersonalens kompetens, vilket också har varit ambitionen i de övriga utvecklings- och utbildningsprogram som Vård och bildnings äldreomsorg sökt och fått beviljade medel för. De nya krav som ställts på verksamheten, bl.a. i form av konkurrensutsättning, kundval och kostnadsanpassningar har skapat behov av att samla verksamheten kring hur att klara av att bedriva äldreomsorg och att ge en god vård och omsorg till de äldre. En viktig förutsättning för att klara detta är enligt verksamhetens ledning ett fungerande ledarskap och att samtliga chefer involveras och är delaktiga, eftersom det är de som ska arbeta vidare med och leda utvecklings- och implementeringsarbetet i arbetslagen. Därför har denna satsning på äldreomsorgens ledare genomförts.

Att samtliga chefer deltagit, fått en förståelse för verksamhetens inriktning och nu har samma bas att utgå ifrån har enligt utvärderingens resultat bidragit till en utveckling av den egna professionen och sammanhållning kollegor emellan. Utvärderingen visar också att många av enhetscheferna upplever sig vara tryggare i sin roll när de nu vet vad kommunens äldreomsorg står för, både i mötet med medarbetare och med de äldre och deras anhöriga. Upplevelsen av att ha getts möjlighet att utveckla sitt eget ledarskap och att "ha blivit satsade på" har också stärkt den egna rollen och "koncern"- känslan. Att verksamhetens ledning, på alla nivåer, medverkat och deltagit i samtliga delar av programmet har upplevts positivt av enhetscheferna. Det ger också en tydlig signal om vikten av programmet.

Organisatoriska förutsättningar

Det kan noteras att förutsättningarna för att arbeta med implementering och utveckling av verksamhetens inriktning kan se olika ut för olika enhetschefer. Alla har inte i sin vardag och närhet tillgång till kollegor för utbyte och stöd. Som exempel kan nämnas enhetschefer som ansvarar för verksamhet under kvälls- och nattetid, där det i praktiken också kan vara svårt att samla personal eller på landsbygden där det är långa avstånd till andra enheter. Här blir då för enhetscheferna gemensamt arrangerade sammankomster än viktigare att fortsätta med som ett kontinuerligt inslag i arbetet, för utbyte kollegor emellan och för stöd och träning i chefsrollen. Detta har också efterfrågats av många.

Utvärderingen visar att flertalet enhetschefer tycker att det finns utrymme och goda förutsättningar att genomföra implementeringsarbetet vid enheterna. Det framkommer också att det är svårt att kunna avsätta tid till detta eftersom det samtidigt också pågår andra projekt och annat utvecklingsarbete som också ska prioriteras. Det verkar finnas olika uppfattningar om vad som ska prioriteras i nuläget i verksamheten. Är det för mycket på gång samtidigt? Ett tydliggörande skulle kanske också behöva göras från ledningen för att underlätta för enhetscheferna i sin egen planering.

Några enhetschefer upplever att de har för stora arbetsgrupper för att hinna med genomförandet av implementeringen.

Långsiktighet

De nya krav och förutsättningar som successivt ställts på verksamheten har utgjort grunden för ledarprogrammet och har utvecklats vidare under den tid det genomförts. De erfarenheter och synpunkter som framkommit under tiden som ledarprogrammet genomförts har lett vidare till nästa.

Ledarprogrammet har startats och genomförts inom ramen för Kompetensstegen. Det har bidragit till att skapa en struktur och utgångspunkt för det fortsatta utvecklingsarbetet i äldreomsorgen. Det är viktigt att denna satsning på och involvering av samtliga chefer på olika sätt får fortsätta, så att det kommer att utgöra en naturlig nödvändig del i verksamhetens arbete, vilket också i utvärderingen framgår att vara fallet. Viktigt är också att det finns en plan för hur att successivt involvera nyrekryterade enhetschefer i detta.

Utvärderingen visar att enhetscheferna känner sig rustade för att leda en konkurrensutsatt verksamhet vilket ledarprogrammet troligen i stor utsträckning bidragit till. Målsättningen med programmet har också enligt den bild som presenteras här blivit uppnådd.

Ledarprogrammet för enhetschefer har i sig inte skett verksamhetsnära eller verksamhetsförlagt. Men resultatet av programmet, att det lett till kompetensförstärkningar hos enhetscheferna och att de utifrån detta ska arbeta vidare med implementering av verksamhetens inriktning och utveckling, kommer att ske på respektive arbetsplats och involvera samtlig personal. Sammankomster och stöd för cheferna kommer enligt vad som framkommit i utvärderingen att fortsätta kontinuerligt. Utgångspunkten för ledarprogrammet är att kunna erbjuda en god vård och omsorg till de äldre. Det stämmer så långt den här utvärderingen ser överens med Kompetensstegens allmänna utgångspunkter.

I detta sammanhang kan också nämnas att ledarprogrammet har fortsatt med återkommande gemensamma dagar med fokus på ledarskap, ledarutveckling och det interna kvalitetsarbetet. Det har även resulterat i andra aktiviteter som har involverat samtlig personal på olika sätt. Det konstaterades att det är viktigt att ”alla i hela verksamheten är med på tåget”, för att kunna möta nya krav och utmaningar, i en äldreomsorg i förändring. Här väcktes då tankarna på de ”Inspirationsdagar” som senare kom att genomföras under hösten 2007. Vid ett tjugotal olika tillfällen deltog nästan samtliga medarbetare under en heldag, 1413 av 1800 personer. De handlade mycket om bemötande och om verksamhetens motto, ”Det goda mötet i vardagen”. Äldreomsorgens ledning deltog vid samtliga tillfällen. Här var också ambitionen att förmedla framtida behov av och förutsättningar för att bedriva äldreomsorg. Efter genomförda Inspirationsdagar diskuterades hur att jobba vidare med det här på arbetsplatserna och hur att utveckla teamarbetet. Nästa steg blev då att utveckla kontaktmannaskapet, som i sig kräver ett teamarbete. Det arbetet påbörjades under våren och hösten 2008.

Utvärderingen visar att satsningen har inneburit en stor gemensam kraftsamling som på sikt kan förväntas ha en positiv betydelse för både medarbetare och de äldre som utgör målgruppen för äldreomsorgens arbete. En kraftsamling som det gäller att ta vara på, arbeta vidare utifrån och hålla vid liv!

Bilaga 1

FoU äldre

2008 04 10

Enhetschefer Äldreomsorg
Produktion Vård och bildning
Uppsala kommun

ENKÄT- för utvärdering av utbildningssatsningen ”Att leda i konkurrensutsatt verksamhet”

Inom äldreomsorgen i Produktion Vård och bildning, har det under åren 2006 och 2007 genomförts en utbildningssatsning för verksamhetens enhetschefer ”Att leda i konkurrensutsatt verksamhet”. Satsningen är en av flera aktiviteter som genomförs inom ramen för Kompetensstegen i Uppsala kommun. Regionförbundet har fått kommunens uppdrag att genomföra en utvärdering av de olika aktiviteterna.

Den här enkäten handlar om satsningen ”Att leda i konkurrensutsatt verksamhet” . Det yttersta syftet med aktiviteten har varit ”att rusta äldreomsorgens enhetschefer att leda en verksamhet som upphandlas i konkurrens”, (Äldreomsorgens beskrivning av aktiviteten). Satsningen har omfattat en upptaktsdag på Fyrisborg, seminariedagar på Rånäs slott, och en uppföljningsdag.

Som ett led i den här utvärderingen vill jag be Dig som enhetschef att **besvara** den här enkäten och skicka den åter till mig, via e-mail, gärna omgående, men **senast den 25 april 2008**.

För att kunna skriva svar direkt på enkäten i mailbrevet, tryck på svara- rutan, (i outlook). (*OBS! Du kan inte fylla i enkäten utan att först ha tryckt på svara- rutan.*)
Besvara sedan enkäten i den löpande texten och skicka den åter till mig.

Resultatet av enkäten kommer att utgöra ett underlag för fortsatt planering av kompetensutvecklingsinsatser framöver. Det kommer inte att kopplas till Dig som person, respektive enkät kommer bara jag att ta del av.

Hör gärna av Dig om Du har några frågor kring enkäten.

Tack för Din medverkan!

Brita Gustafsson
Regionförbundet Uppsala län
Tel. 018- 18 21 17, mbl. 070- 368 96 48
e-mail brita.gustafsson@regionuppsala.se

ENKÄT

Enkäten skickades via e-post ut till 40 enhetschefer. Efter en påminnelse hade 26 enhetschefer besvarat enkäten.

Här redovisas en sammanfattning av svaren på enkäten, varje fråga redovisas för sig.

Inom vilket verksamhetsområde i äldreomsorgen är Du enhetschef?

Hemvård	Vård och boende	Jour och stöd	Annat	Totalt
8	11	5	4	28

Av dessa var två enhetschefer verksamma inom både hemvård och vård och boende

I vilken utsträckning har den här utbildningssatsningen förbättrat förutsättningarna, för Vård och bildnings äldreomsorg, att konkurrera med andra vårdgivare?

I hög grad	I viss mån	Knappast	Inte alls	Totalt
12	12			24

Samtliga tycker att utbildningssatsningen har förbättrat förutsättningarna att konkurrera med andra vårdgivare.

Motivera ditt svar

En motivering som återkommer i svaren är att satsningen gett ökad kunskap och en ökad grad av medvetenhet om vad det vill säga att verka i en konkurrensutsatt verksamhet, vilket i sig bidrar till en större professionalitet (7³). Samlingen kring det gemensamma mottot och affärsidén har upplevts betydelsefull och bidragit till en känsla av sammanhållning kollegor emellan (5).

Har Du några synpunkter på innehållet i utbildningssatsningen?

Antal svar: 18.

Flertalet har svarat att innehållet varit mycket bra (13) eller bra (3). De interna konsulter som genomfört satsningen har upplevts som professionella och att ha lagt innehållet på en ”lagom” nivå (2).

Synpunkter från enstaka personer är:

- Att en enhetschef hade önskat större fokus på det speciella i att leda i en konkurrensutsatt verksamhet och upplevde brist på dialog i föreläsningarna om kvalitetssystemet.

Har Du några synpunkter på ”verktyglådan” som presenterades vid seminarierna?

Antal svar: 17.

³ Siffran inom parentes anger antal personer som svarat på detta sätt

Samtliga som svarat har upplevt verktygen som bra (13) eller mycket bra och användbara (4) och som bra hjälpmedel vid exempelvis planeringsdagar och arbetsplatsträffar (2).

Synpunkter från enstaka personer är:

- att chefens roll att aktivt på olika sätt ge medarbetare förutsättningar för att medverka i utvecklingsarbete blir tydlig
- att verktygslådan var den stora behållningen i utbildningssatsningen
- att konsulternas presentation av verktygslådan var mycket bra
- att det är svårt att avsätta tid för att använda verktygslådan.

Har Du använt några av verktygen?

Tabell 3: Har Du använt några av verktygen?		
Ja	Nej	Totalt
16	8	24

Om ja, vilka erfarenheter har du av verktyget/ verktygen?

Av de som ej använt något av verktygen uppges tidsbrist som huvudsaklig orsak (5), bl.a. för att utveckla organisationen på annat sätt (2), t.ex. utveckling av kontaktmannaskapet (1).

Synpunkter från enstaka personer är:

- att verktygen utgör en bra hjälp för chefen
- att verktygen varit bra för att få igång dialogen i arbetslaget
- att det inte alltid är lätt att få personalen intresserad
- att de kräver tid och uppföljning.

Har utbildningssatsningen påverkat Dig i Din roll som chef/ ledare?

Tabell 4: Har utbildningssatsningen påverkat Dig i Din roll som chef/ ledare?		
Ja	Nej	Totalt
17	5	22

Om ja, hur? Ge gärna konkreta exempel

Enhetscheferna upplever sig förstå och tänka mer affärsmässigt, marknadsmässigt (5) vilket bidragit till att de har blivit tydligare och tryggare i rollen som chef när det gäller att förmedla äldreomsorgens nya roll (4).

Synpunkter från enstaka personer är:

- att det upplevts positivt att arbetsgivaren satsat på cheferna, och gett verktyg att lyckas
- att det bidragit till en ökad omvärldsanalys och ökat motivationen.

Tror Du att Du kommer att ha nytta av utbildningssatsningen i Din roll som enhetschef i en konkurrensutsatt verksamhet?

Tabell 5: Tror Du att Du kommer att ha nytta av utbildningssatsningen i Din roll som enhetschef i en konkurrensutsatt		
---	--	--

verksamhet?		
Ja	Nej	Totalt
21	1	22

Om ja, i så fall hur?

Flertalet tror att utbildningssatsningen leder till nytta i rollen som enhetschef i en konkurrensutsatt verksamhet (21). De har blivit mer professionella (2) och säkrare i mötet med medarbetare på arbetsplatsträffar, planeringsdagar m.m.(2).

Synpunkter från enstaka personer är:

- att som chef veta vad kommunens äldreomsorg står för och kunna motivera sin personal bättre
- att de nu ska kunna ta hjälp av kollegor som deltagit i samma utbildning.

Vilka förutsättningar finns att arbeta efter verksamhetens Vision, Affärsidé och Motto?

Hinder?

Antal svar: 18.

Några enhetschefer ser inga hinder för att arbeta med verksamhetens Vision, Affärsidé och Motto (4). Tidsbrist upplevs av några som hinder (4), för många arbetsuppgifter och för stora personalgrupper att hinna nå ut till nämns av några andra (3). Ekonomin, för låga ersättningar från uppdragsgivaren och kostnadsanpassningar upplevs av några som andra hinder (2).

Synpunkter från enstaka personer är:

- synen på kundbegreppet
- avsaknaden av bra samarbetspartner, på landsbygden
- att varumärket Vård och bildnings äldreomsorg ännu inte är konkretiserat
- svårigheten att leda och utveckla nattverksamhet, p.g.a. svårigheter med möten och utbildningsinsatser
- att ett hinder är att äldreomsorgens kund är dåligt initierad i verksamheten.

Möjligheter?

Antal svar: 18.

Några enhetschefer betonar att det finns möjligheter att arbeta efter Vision, Affärsidé och Motto (3)! Några andra enhetschefer tycker att engagemang, vilja och delaktighet finns och har blivit större i personalgrupperna p.g.a. den gemensamma satsningen (7) och att det finns en tydligare målbild att samlas kring, en samsyn i organisationen och att begreppen är väl kända hos medarbetarna (5).

Synpunkter från enstaka personer är:

- att den låga omsättningen i personalgruppen underlättar
- att det är viktigt att ha en kontinuerlig dialog om Vision, Affärsidé och Motto i arbetsgruppen
- att det finns många idéer.

Har den här utbildningen haft någon betydelse för medarbetarna?

Tabell 6: Har den här utbildningssatsningen haft någon betydelse för medarbetarna?		
Ja	Nej	Totalt
21	1	22

Om ja, i så fall hur?

Flertalet anser att utbildningssatsningen har haft betydelse för medarbetarna. Det motiveras med att cheferna fått mer kunskap vilket medfört mer medvetna chefer som tydligare kan förmedla hur att arbeta i en konkurrensutsatt verksamhet (9).

Synpunkter från enstaka personer är:

- att som chef känna sig bättre ”laddad”, vilket påverkar ledarstil och sätt att arbeta vidare med personalgruppen
- att det påverkat relationerna till medarbetarna
- att organisationen har en klar inriktning.

Har den här utbildningssatsningen haft någon betydelse för brukarna?

Tabell 7: Har den här utbildningssatsningen haft någon betydelse för brukarna?		
Ja	Nej	Totalt
15	4	19

Om ja, i så fall hur?

Flertalet anser att utbildningssatsningen har haft betydelse för brukarna. En motivering som ges av flera är att det blivit tydligare för medarbetarna att brukaren står i fokus (4) och att det jobbats vidare med bemötandet till de äldre⁴, vilket borde resultera i positiva effekter för de äldre (3).

Synpunkter från enstaka personer är:

- att personalen fått insikt i sin egen betydelse för den äldres trygghet och trivsel
- att det finns mål och bra ledningssystem att följa
- att som enhetschef fått kunskap för att bättre kunna informera och besvara frågor till de äldre och deras anhöriga.

Anser Du att Du är rustad för att leda en verksamhet som är konkurrensutsatt?

Tabell 8: Anser Du att Du är rustad för att leda en verksamhet som är konkurrensutsatt?				
Ja i hög grad	Ja i viss mån	Nej knappast	Nej inte alls	Totalt
8	15	0	0	23

Samtliga känner sig rustade för att leda en verksamhet som är konkurrensutsatt.

Om nej, vad skulle Du behöva för att känna Dig rustad?

För att känna sig rustad för att leda en verksamhet som är konkurrensutsatt tycker några enhetschefer att det behövs mer stöd, träning och vidareutbildning (2).

Synpunkter från enstaka personer är:

- önskemål om att gärna få jobba mer tillsammans med andra i liknande verksamhet
- att frågor kvarstår när det gäller att ”vinna och behålla kunder”, exempelvis hur mycket sådana satsningar får kosta
- att tiden inte räcker till för de äldre och medarbetarna så att det finns risk att tappa fokus på detta.

⁴ I enkätsvaren förekommer olika benämningar på målgruppen för äldreomsorg (den äldre, vårdtagare, boende, patient). I den här framställningen används konsekvent begreppet den äldre.